



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

“Percepción de innovación del cliente del Hard Discount en función de la generación. Casos Aldi y Lidl”

Autor/es

LUCÍA KOHN CAORSI

Director/es

CRISTINA GAONA GARCIA

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2019-20



***“Percepción de innovación del cliente del Hard Discount en función de la generación. Casos Aldi y Lidl”***, de LUCÍA KOHN CAORSI  
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.  
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



**UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**TRABAJO FIN DE GRADO**

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“Percepción de innovación del cliente del *Hard Discount* en función de la generación.

Casos Aldi y Lidl”

*“Hard Discount customer's perception of innovation based on generation. Aldi and Lidl cases”*

Autora: D<sup>a</sup>. Lucía Kohn Caorsi  
Tutora: Prof. D<sup>a</sup>. Cristina Gaona García

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes de comenzar con el desarrollo del trabajo, me gustaría dedicarle unas palabras a aquellas personas que han formado parte de este ciclo:

En primer lugar, me gustaría dirigirme a mi tutora Cristina quién ha sido un pilar fundamental en la realización de este trabajo. Muchísimas gracias por tu apoyo, paciencia y dedicación. No sólo eres una gran profesional si no una maravillosa persona.

Me gustaría también agradecer a todo el personal docente que ha hecho posible que hoy me encuentre dando el último paso de esta etapa. Vuestras clases son el reflejo de la vocación por la enseñanza y el esfuerzo, y por eso, os estaré siempre agradecida.

Dar las gracias a la Universidad de La Rioja por su trabajo incondicional, por su ímpetu en mejorar cada curso y por cuidar de todos sus alumnos. Me siento orgullosa de pertenecer y haber estudiado en esta gran institución.

Y para finalizar quiero mencionar a mi familia. Gracias a mis padres, sin vosotros nada de esto hubiera sido posible, gracias por confiar en mí y por haber estado siempre a mi lado. También quiero dedicar este trabajo a mis abuelos, que no han estado físicamente, pero en donde quiera que estén me han acompañado y dado fuerzas durante estos cuatro años.

## RESUMEN / ABSTRACT

A lo largo de su historia, los establecimientos de *hard discount* han sido catalogados como supermercados sencillos, austeros y económicos, pero en los últimos años el sector del *retail* se ha encontrado sumergido en un océano de cambios constantes. Este trabajo de fin de grado surge con el objetivo de conocer si estas transformaciones han afectado a la percepción y la valoración de los consumidores de los líderes del *hard discount* en España como son Aldi y Lidl. Esta investigación se lleva a cabo por medio de una encuesta realizada a 109 individuos, los cuales han sido analizados por grupos generacionales. En estas encuestas se les solicita que valoren la innovación en Marketing, la innovación en Producto y la innovación Relacional. En general, tanto el cliente de Aldi como el de Lidl no llegan a percibir plenamente este tipo de innovaciones, a pesar de las visibles modificaciones en los establecimientos, pero a medida que éstas percepciones aumentan lo hace su nivel de satisfacción. Los individuos que mejor perciben las innovaciones y más satisfechos se encuentran pertenecen a la generación *Millennial*, seguidos por los *Centennial*, los *Baby Boom* y por último la generación X.

Palabras clave: descuento duro, comercio, innovación, distribución, alimentación.

Throughout their history, the hard discount establishments have been categorised simply as no-frills and economic supermarkets but in recent years the retail sector has found itself immersed in an ocean of constant change. The objective of this thesis is to find out how these transformations have affected the perception and valuation of customers of the leading hard-discount stores in Spain such as Aldi and Lidl. This research is carried out through a survey of 109 individuals, who have been analyzed by generational groups. In these surveys, they are asked to rate Marketing innovation, Product innovation, and Relational innovation. In general, both Aldi and Lidl customers do not fully perceive this type of innovation, despite the visible changes that affect the establishments. The individuals who best perceive innovations belong to the Millennials generation, followed by the Centennials, the Baby Boom, and lastly the X generation.

Keywords: hard discount, retail, innovation, distribution, food.

## ÍNDICE

<b>RESÚMEN / ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>2. CONTEXTO DEL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Comercio minorista en España. ....	8
2.2. Análisis PESTEL COVID-19.....	10
2.3. Comercio minorista de alimentación en España. ....	13
2.4. Principales distribuidores de alimentación minorista en España.....	14
<b>3. MODELO HARD DISCOUNT.....</b>	<b>17</b>
3.1. Definición y evolución del <i>hard discount</i> . ....	17
3.2. Perfil del consumidor español del <i>hard discount</i> . ....	18
3.3. Líderes del <i>hard discount</i> en España. ....	21
3.3.1. Aldi, S.L.....	21
3.3.2. Lidl, S.A.....	25
<b>4. INNOVACIÓN EN EL HARD DISCOUNT.....</b>	<b>29</b>
4.1. Innovación tecnológica.....	30
4.2. Innovación no tecnológica.....	30
<b>5. ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	<b>32</b>
5.1. Objetivos de investigación. ....	32
5.2. Metodología. ....	32
5.3. Resultados. ....	34
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>7. RECOMENDACIONES GERENCIALES .....</b>	<b>43</b>
<b>8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>43</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>10. ANEXOS.....</b>	<b>48</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS.**

<i>Tabla 1: Evolución de afiliados de la SSGG del comercio minorista .....</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 2: Análisis DAFO del pequeño comercio minorista español. ....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 3: PESTEL COVID-19 en el ámbito de la distribución comercial alimentación. ....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 4: Valor económico del sector alimentación español en 2017. ....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 5: Gasto anual (€) en hogares españoles en tiendas de descuento (2008- 2018).....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 6: Gasto anual en alimentación total de los hogares españoles en tiendas de descuento (2008- 2018).....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 7: Herramientas de comunicación que utiliza Aldi. ....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 8: Herramientas de comunicación que utiliza Lidl. ....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 9: Ficha técnica de la investigación.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 10: Características demográficas del muestreo. ....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 11: Escala propuesta de evaluación de la innovación y la satisfacción.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 12: Comparativa datos del encuestado en este TFG (según su generación).....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 13: Comparativa de la percepción percibida en innovación por parte del encuestado en este TFG (según su generación) (Likert 10 puntos).....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 14: Comparativa satisfacción percibida de los clientes de Aldi y Lidl(según género).....</i>	<i>40</i>

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.**

<i>Ilustración 1: Porcentaje de empresas minoristas por subsectores comerciales en España 2016. ....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 2: Ramas de actividad del sector alimenticio en España.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 3: Facturación (Mill. €) principales distribuidores alimentación España 2018.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 4: Número de empleados de los principales distribuidores alimentación en España 2018.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 5: Número de los puntos de venta de los principales distribuidores alimentación en España 2018. ....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 6: Evolución de las cuotas mercado (%) sobre la superficie de venta de los principales distribuidores de alimentación en España. 2017/2018.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 7: Cuota de valor de mercado de los principales distribuidores alimentación en España 2018. ....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 8: Datos demográficos del perfil de consumidor de Aldi en España.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 9: Datos demográficos del perfil del consumidor de Lidl en España. ....</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 10: Principales tipos de innovación según su naturaleza. ....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 11: Percepción de la innovación en marketing clientes de Aldi y Lidl según género, edad y nivel de estudios. ....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 12: Percepción de la innovación en producto clientes de Aldi y Lidl según género, edad y tamaño familiar. ....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 13: Gráfico conjunto de puntos de categoría Aldi y Lidl (percepción innovación producto) ....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 14: Gráfico conjunto de puntos de categoría Aldi y Lidl (percepción innovación relacional) ...</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 15: Relación entre innovación y satisfacción de Aldi y Lidl.....</i>	<i>40</i>



## 1. INTRODUCCIÓN.

Seth Godin, empresario estadounidense, dijo: “*No encuentres clientes para tus productos, encuentra productos para tus clientes*”. Y esta es una de las principales estrategias que llevaron a cabo las tiendas de descuento, en este caso Aldi y Lidl objeto de investigación de este trabajo de fin de grado. No sólo aumentando notoriamente su número de referencias, sino que éstas estuvieran adaptadas a las preferencias y gustos de sus clientes. Sus fuertes inversiones han hecho posible posicionarse entre los diez primeros puestos de cuota de mercado de establecimientos de gran consumo de España (2% Aldi en 2019 y 4,8% Lidl en 2019), además, han aportado valor a los clientes potenciales y han conseguido atraer nuevos clientes. Una tarea nada sencilla teniendo en cuenta el nivel de competitividad del sector y el nivel de exigencia del consumidor actual. La percepción de los consumidores ya no es la misma que hace diez años atrás, el concepto de *hard discount* ha evolucionado, atrás ha quedado la tienda de descuento duro que no utilizaba elementos accesorios para la presentación de sus productos, que no cuidaba el aspecto higiénico ni el visual *merchandising* de sus instalaciones o que poseía un surtido muy limitado y de baja calidad.

Es evidente que ambas compañías han incorporado distintos tipos de innovaciones en la gestión de su negocio. Dentro de las innovaciones podemos distinguir entre tecnológicas y no tecnológicas (desarrolladas durante el marco teórico), las tecnológicas incluyen la innovación en producto, y si de algo pueden presumir Aldi y Lidl es en la novedad de sus productos, no sólo ofreciendo nuevas categorías a sus clientes si no también facilitando la labor a sus empleados con la implantación de sistemas de tecnología móvil para la gestión de la tienda de una forma más rápida, sencilla y segura. En cuanto a las innovaciones no tecnológicas se engloban la innovación en marketing y la innovación relacional. En marketing estas compañías han generado cambios en los diseños de las tiendas que han hecho crear ambientes más innovadores y agradables. Y en lo que a lo relacional respecta, sus campañas promocionales han adquirido un mayor peso llegando a casi todos sus consumidores por distintos tipos de medios.

Este proyecto nace por analizar si el éxito del incremento de cuota de estas marcas viene determinado por la mejora en las percepciones y valoraciones de los clientes de Aldi y Lidl acerca de las innovaciones implementadas e identificar si incide el hecho de que los clientes seas asiduos u ocasionales. Además de analizar la satisfacción con el establecimiento en base a su percepción sobre las innovaciones. Para conseguir estos objetivos se utiliza una encuesta online destinada a hombres y mujeres mayores de edad en el territorio español, posteriormente esos resultados son analizados en el programa estadísticos SPSS. El trabajo se divide en cuatro partes: en la primera, se introduce brevemente al lector en el mundo del comercio minorista y de alimentación, también se comentan los principales aspectos del sector *hard discount* y se presentan a las compañías objeto de estudio. En la segunda parte reside toda la materia referida a los tipos de innovación que son de utilidad para este trabajo. En la tercera parte se procede a realizar un estudio empírico basado en la muestra obtenida de los 109 encuestados. Y la cuarta y última parte, finaliza con las conclusiones obtenidas de toda la investigación.

## 2. CONTEXTO DEL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA.

### 2.1. Comercio minorista en España.

La función de distribución comercial puede desarrollarse de muy diversas formas. Los servicios prestados y las técnicas de venta son las bases en las que se apoyan las distintas formas de comercialización, permitiendo definirlas y clasificarlas. Tradicionalmente se definían y clasificaban los establecimientos comerciales en función de los productos vendidos (panadería, pescadería o zapatería), dado el predominio del comercio especializado. Los cambios en la oferta y en la demanda y las propias mutaciones endógenas del sector distributivo contribuyen a un fuerte dinamismo en la evolución de las formas comerciales (Casares & Rebollo, 2005). En España, la Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista; regula que la actividad minorista es: *“Aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento”*.

Las principales funciones del comercio minorista se basan en: la compra de productos a proveedores o distribuidores, la gestión de *stocks*, la negociación de condiciones y precios con los distribuidores, la realización de funciones de promoción y venta, el asesoramiento y atención al consumidor final y asumir los riesgos inherentes a la propia operativa del canal (Godás, 2007). El comercio minorista se configura como un sector estratégico clave para la economía española, tanto para el crecimiento económico como para la generación de empleo. Forma parte esencial del sistema productivo de cualquier economía desarrollada como lo demuestran los datos macroeconómicos del sector en España. El comercio, en conjunto, representó en 2019 el 13 % del PIB total de la economía española, pero se estima que de manera directa e indirecta (industria, logística, servicios financieros e inmobiliarios, etc...) puede superar el 30% del PIB (CEOE, 2019).

En el 2017, la distribución porcentual por sistema de venta la encabezó el comercio tradicional, representando el 63,20% del total, seguido del autoservicio con un 30,90% y el resto de comercios representaron porcentajes menos significativos, constituyendo menos del 2% sobre el total. En la tabla 1 se observa que el número de afiliados del comercio minorista a fecha 31 de diciembre de 2016, es de 1.665.179, esto supuso un incremento de 27.299 cotizantes más que el año anterior. Desde el año 2012 hasta el año 2016, en España se ha observado un incremento acumulado de 84.436 afiliados en este sector. (SEPE, 2017).

Tabla 1: Evolución de afiliados de la SSGG del comercio minorista.

Afiliados					% de variación				
2012	2013	2014	2015	2016	12/11	13/12	14/13	15/14	16/15
1.580.743	1.573.982	1.602.651	1.637.680	1.665.179	- 2,29	- 0,43	1,82	2,19	1,68

Fuente: (Vega, 2018)

Durante el 2016, el valor añadido generado por las empresas del sector comercio se situaron en 104.023 millones de euros. Casi el 89% de las ventas del sector se realizaron dentro de España, mientras que el 7% se dirigieron a otros países de la Unión Europea y tan sólo el 4,3% se destinó al resto del mundo (Vega, 2018).

En la actualidad el 94,8% de las empresas españolas son micropymes, es decir, tienen plantillas inferiores a diez empleados. El informe elaborado por la OCDE deja de manifiesto que los países con mayor territorio y economías más sólidas son a su vez, los que cuentan con un menor número de empresas pequeñas, precisamente por las propias exigencias del mercado interno (Jaime, 2018). Las empresas minoristas padecen ciertas dificultades para acceder a economías de escala debido a la naturaleza del negocio, pero permanecen abiertas otras fuentes de mejora de la productividad en los procesos de abastecimiento, en la gestión, en las combinaciones de factores productivos, en la incorporación eficiente de tecnologías, y en las partes del proceso de producción del servicio que no requieran contacto directo con los clientes. La falta de representatividad de las microempresas obstaculiza también la evaluación de estos problemas (Múgica, 2006).

*Tabla 2: Análisis DAFO del pequeño comercio minorista español.*

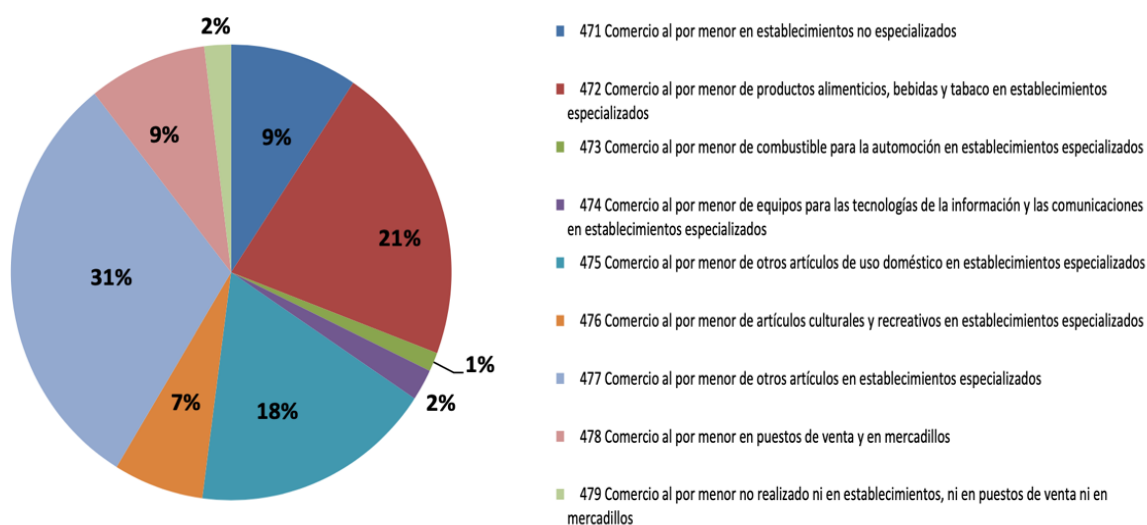
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia en la profesionalización de la gestión empresarial y fijación por seguir un modelo de economía familiar.</li> <li>Poca implantación y uso de nuevas tecnologías y de aplicaciones informáticas para la gestión del negocio y de los clientes.</li> <li>Limitada inversión en marketing, publicidad y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de relevo generacional en la gestión de negocios.</li> <li>La entrada de empresas multinacionales con horarios 24 horas y precios más bajos.</li> <li>Cambios en los hábitos de compra.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación: La mayoría de los pequeños comercios están ubicados en centros urbanos, foco de atracción de consumidores.</li> <li>Atención al cliente: el pequeño comercio sabe cómo tratar a sus clientes y adaptarse a sus gustos.</li> <li>Existencia de numerosas asociaciones de comerciantes y entidades de apoyo como las cámaras de comercio y federaciones del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar el comercio especializado como vínculo de unión entre el centro comercial, los servicios de la ciudad y el centro turístico.</li> <li>Ligar el comercio a las actividades de ocio, incrementando estos servicios en el centro de la ciudad.</li> <li>Acceder a las nuevas tecnologías y a las nuevas técnicas comerciales (<i>e-commerce</i>).</li> </ul>

Fuente: (SEPE, 2017)

En los últimos años hemos podido apreciar cuantiosos cambios en el comercio detallista español, estos cambios han sido propiciados principalmente por el propio consumidor. Nuevos estilos de vida, un mayor nivel de formación e información

disponible o las evoluciones tecnológicas, entre otros cambios. Sin dejar atrás otros factores externos como son la internacionalización de la distribución comercial o la especialización de la oferta. Durante los últimos años la expansión de las grandes superficies y *category killers*, resultado de la actividad empresarial, políticas de planificación liberales y políticas de competencia tolerantes, ha sido una característica del comercio español. Esta implantación de las grandes cadenas ha afectado a todos los ámbitos de vida de la población, derivando principalmente en una destrucción de las economías locales a un corto plazo, y en lo que a un largo plazo se refiere, concentración del sector y la posibilidad de sustitución de los mercados de oferta puede desplazar a las industrias alimentarias, especialmente para los países en desarrollo (Santos, 2006). Esta transformación tiene repercusión en la atomización de los subsectores del comercio minorista (Ver *Ilustración 1*), en 2016 los que obtuvieron un mayor peso sobre el total fueron: el comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados donde recayó el 31% del peso total, seguido con un 21 % por el comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados y por último con el 18% el comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados (CEC, 2017).

*Ilustración 1: Porcentaje de empresas minoristas por subsectores comerciales en España 2016.*



Fuente: (CEC, 2017)

## 2.2. Análisis PESTEL COVID-19.

La Organización Mundial de la Salud elevó el pasado 11 de marzo de 2020 la situación de emergencia de salud pública ocasionada por la COVID-19 a pandemia internacional. En España, el 14 de marzo de 2020 el presidente del gobierno declara el estado de alarma que afecta a todo el territorio nacional y que su duración sería en un principio de quince

días naturales <sup>1</sup>, pero que se prolongó hasta el 21 de junio de 2020. Durante esos tres meses, los casi 47 millones de habitantes de España sufrieron grandes cambios en sus hábitos y tuvieron que adaptarse a nuevas medidas que afectaron a su forma de vida. Para analizar estos cambios se realiza un análisis PESTEL que recoge las principales transformaciones que han afectado tanto a los consumidores como a la industria de la alimentación y distribución española en materia Política, Económica, Socio-Cultural, Tecnológica, Legal y Ecológica.

Tabla 3: PESTEL COVID-19 en el ámbito de la distribución comercial alimentación.

POLÍTICA	ECONÓMICA	SOCIO-CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declarado sector estratégico bajo decreto para el abastecimiento alimentario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las ventas en tiendas de proximidad (supermercados regionales).</li> <li>• Aumento de las contrataciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en los hábitos alimentarios e higiénicos.</li> <li>• Disminución de la frecuencia de compra e incremento del ticket medio.</li> </ul>
TECNOLÓGICA	ECOLÓGICA	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la venta <i>online</i>.</li> <li>• Inversión en infraestructuras tecnológicas para adaptar la tienda a las medidas de seguridad.</li> <li>• Desarrollo de nuevas plataformas de venta directa (D2C).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad alimentaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas medidas de control de seguridad e higiene en los comercios minoristas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- FACTOR POLÍTICO: 1) ***Declarado sector estratégico bajo RD 463/2020***: el artículo 15, recoge las medidas necesarias para garantizar el abastecimiento necesario a la población, por lo tanto, permitiendo la distribución de alimentos y el funcionamiento de los centros de producción durante la el estado de alarma (BOE, 2020b).
- FACTOR ECONÓMICO: 1) ***Incremento de las ventas en tiendas de proximidad (supermercados regionales)***: este tipo de enseñanzas son las que más han elevado sus ventas durante el estado de alarma, su cuota conjunta se ha disparado hasta el entorno del 15%, tres puntos más que a cierre de 2019 (EFE, 2020). Las restricciones hacen que la proximidad cobre una importancia mayor en la elección del establecimiento, beneficiando así a las enseñanzas con tiendas

<sup>1</sup> Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.

más próximas a la vivienda del consumidor (Tobar, 2020b). **2) Aumento de las contrataciones:** para poder adaptar las tiendas a las medidas de seguridad impuestas, las cadenas de supermercados se han visto en la necesidad de realizar contrataciones extraordinarias que suponen una media de entre 200 y 300 personas por cadena. En el periodo del primer mes, se registraron índices de contratación similares a los crecimientos anuales que las cadenas han tenido en los últimos años (FoodRetail, 2020b).

- **FACTOR SOCIO-CULTURAL:** **1) Cambios en los hábitos alimentarios e higiénicos:** el 86% de los consumidores han cambiado su comportamiento y hábitos de consumo por la COVID-19. Muchos de estos consumidores evitan lugares con elevada concentración de gente, dada la restricción a la movilidad se han producido cambios en la dieta de los consumidores que ahora consumen más productos frescos, se ha observado una mayor preocupación por la higiene, se reduce la actividad fuera del hogar, menor consumo en bares y restaurantes, etc... (FinancialFood, 2020). **2) Disminución de la frecuencia de compra e incremento del ticket medio:** se reducen las visitas a las tiendas, pero su ticket medio es superior, aumenta un 42% respecto a la media pre-crisis. Los españoles suman casi 5 actos de compra en la semana, un 13% menos que antes del confinamiento. Esto se debe a que se está trasladando el consumo de fuera de casa a dentro del hogar y eso supone unos cambios de hábitos muy marcados (Gracia, 2020).
- **FACTOR TECNOLÓGICO:** **1) Incremento de la venta online:** durante la primera semana de estado de alarma los canales de venta a través de internet lograron una cuota del 2% (Cotos, 2020). Durante la segunda semana de confinamiento las compras por esta vía subieron un 73,3% respecto al mismo periodo del año anterior. El canal *online* impulsa las ventas de los supermercados un 16,2%, al tiempo que algunos establecimientos adaptan sus estructuras para hacer frente a esta nueva realidad (Lema, 2020). **2) Inversión en infraestructuras tecnológicas para adaptar la tienda a las medidas de seguridad:** el escenario que plantea la COVID-19 impulsa una mayor penetración de la tecnología; ayudando por ejemplo a reducir el número de contactos entre personas automatizando los procesos en las líneas de las cajas, el uso de la inteligencia artificial que ayuda a anticipar la demanda de determinadas categorías de productos (Montes, 2020) o el control automático del aforo por medio de una pantalla situada en la entrada que avisa cuando es posible acceder al establecimiento con el fin de asegurar la distancia social y controlar el aforo (DA, 2020). **3) Desarrollo de nuevas plataformas de venta directa (D2C):** la crisis derivada de la COVID-19 está provocando una proliferación de las plataformas de venta directa a través de las cuales, marcas y fabricantes tratan de relacionarse y/o vender directamente a sus clientes a través de internet y sin la necesidad de depender de terceras partes. Son los llamados modelos D2C (*Direct to Consumer*) (Salvatella, 2020).

- **FACTOR ECOLÓGICO: 1) *Sostenibilidad alimentaria:*** los consumidores están empezando a cambiar la forma en la que valoran la comida. Con la llegada del coronavirus, la imagen de estanterías vacías y la escasez de ciertos productos básicos en los supermercados ha hecho que la población tome conciencia de la importancia que representa la comida y ahora se hacen compras más planificadas y se intenta reducir el desperdicio de comida (Reull, 2020).
- **FACTOR LEGAL: 1) *Nuevas medidas de control de seguridad e higiene en los comercios minoristas:*** la Secretaría del Estado de comercio junto con el Ministerio de Sanidad ha adoptado una serie de medidas dirigidas a los comercios minoristas como son: limpieza, desinfección y ventilación periódica de las instalaciones, establecer aforos limitados, poner a disposición del público dispensadores de geles hidroalcohólicos, establecer preferencias para determinados colectivos, etc...(BOE, 2020a).

### 2.3. Comercio minorista de alimentación en España.

Los productos alimenticios, llegan al consumidor final a través de una variedad de formatos de comercios detallistas. Este conjunto de comercios distribuidos por el espacio urbano conforma la red de establecimientos alimenticios que abastecen a los consumidores. Una serie de cambios en los hábitos de consumo (incremento del poder adquisitivo, concentración urbana, incorporación de la mujer al trabajo, etc...) originaron adaptaciones y modificaciones en el sistema distributivo en el comercio minorista de alimentación (Utrilla, 1980). Es evidente que el aumento de las formas modernas de venta de productos alimentarios al por menor es un proceso reciente y en expansión. En España, este sector estriba en cuatro grandes ramas de actividad (Ver *Ilustración 2*), que en su conjunto comportan un gran peso en la economía española.

*Ilustración 2: Ramas de actividad del sector alimenticio en España.*



Las cifras del INE (Instituto Nacional de Estadística) revelan que la suma de estas 4 ramas durante el año 2017 supuso 388.000 millones euros de producción y 168.000 millones euros de Valor Añadido Bruto, lo que representó un 33% y un 14% del PIB

respectivamente. Destacar que la rama con más producción en términos monetarios fue la de la industria de la alimentación y bebidas con 149.492 millones de € (ver *tabla 4*), pero quién más puestos de trabajo total obtuvo fue el sector de la hostelería: alojamientos, comida y bebida, con un total de 1.587.000. Por otro lado, las tres actividades comerciales y hostelería ocuparon 3,73 millones de trabajadores, un 18% del total del empleo español (KPMG, 2019).

*Tabla 4: Valor económico del sector alimentación español en 2017.*

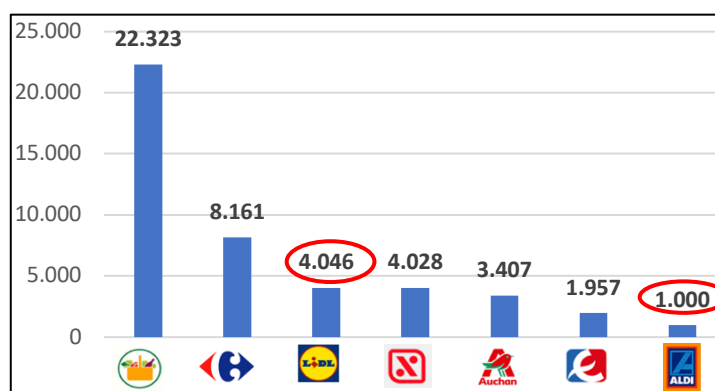
Ramas de actividad	Producción (millones de €)	Valor Añadido Bruto (millones de €)	Puesto de trabajo total (miles de personas)
	2017	2017	2017
Agricultura, ganadería y pesca	52.573	30.194	765
Industrias de la alimentación bebidas	149.492	30.132	464
Comercio Alimentación y Bebidas	56.644	32.108	919
Hostelería: alojamiento, comida y bebida	129.450	75.765	1.587
<b>Total</b>	<b>388.159</b>	<b>168.199</b>	<b>3.735</b>

Fuente: (KPMG, 2019)

## 2.4. Principales distribuidores de alimentación minorista en España.

Seleccionando los siete principales grupos que operan en el mercado de alimentación español y analizando su situación durante el año 2018 (ver *Ilustración 3*), se comprueba que la compañía que mayor facturación obtuvo durante ese año fue el grupo Mercadona, superando los 20.000 millones de euros y alejándose notoriamente del resto de sus competidores. La siguiente compañía que se sitúa por debajo de los 10.000 millones de euros facturados es Carrefour, siguiéndoles dos operadores de *hard discount* puro (Aldi y Lidl) facturando por debajo de los 5.000 millones de euros.

*Ilustración 3: Facturación (Mill. €) principales distribuidores alimentación España 2018*

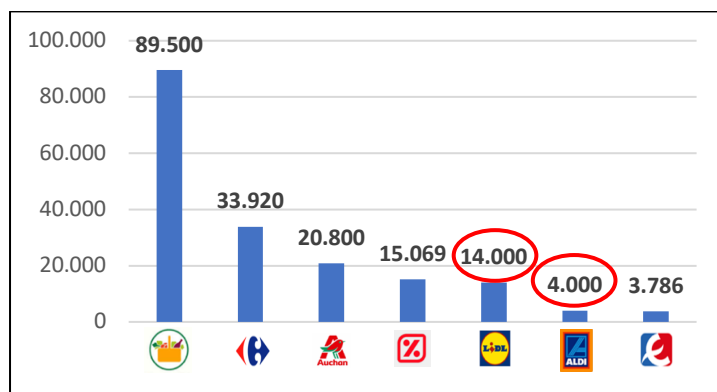


Fuente: elaboración propia con datos de las compañías.



Los datos revelan también que Mercadona es quién lidera el ranking en cuanto a número de empleados de los distribuidores minoristas de alimentación en España durante el 2018 (ver *Ilustración 4*), con casi 90.000 personas en plantilla, seguido del grupo Carrefour con un poco más de 30.000 empleados y el grupo Auchan Retail con 20.000. El Grupo Día y Lidl tienen operando a un poco más de 10.000 empleados y el resto de las compañías se sitúan por debajo de las 10.000 contrataciones, situándose Aldi con unos 4.000 empleados.

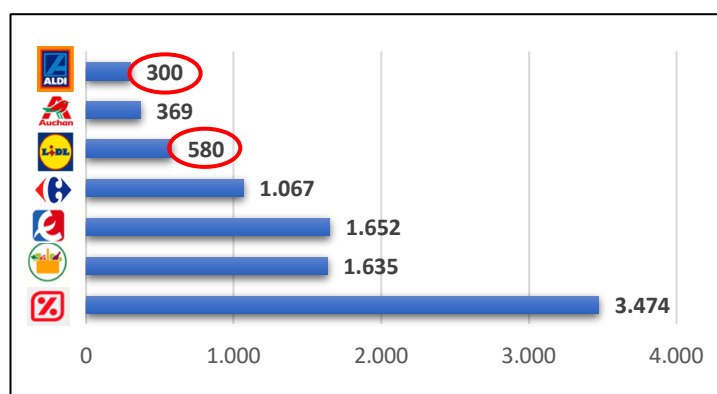
*Ilustración 4: Número de empleados de los principales distribuidores alimentación en España 2018.*



Fuente: elaboración propia con datos de las compañías.

Durante el año 2018 la compañía que más puntos de venta tuvo en el mercado fue el Grupo Día con 3.474 establecimientos. Seguido de Mercadona con 1.635, Eroski con 1.652 y Carrefour con 1.067 establecimientos. El resto de empresas operaron con una menor cantidad de establecimientos, Lidl lo hizo con 580 tiendas, el Grupo Auchan con 369 y Aldi con 300.

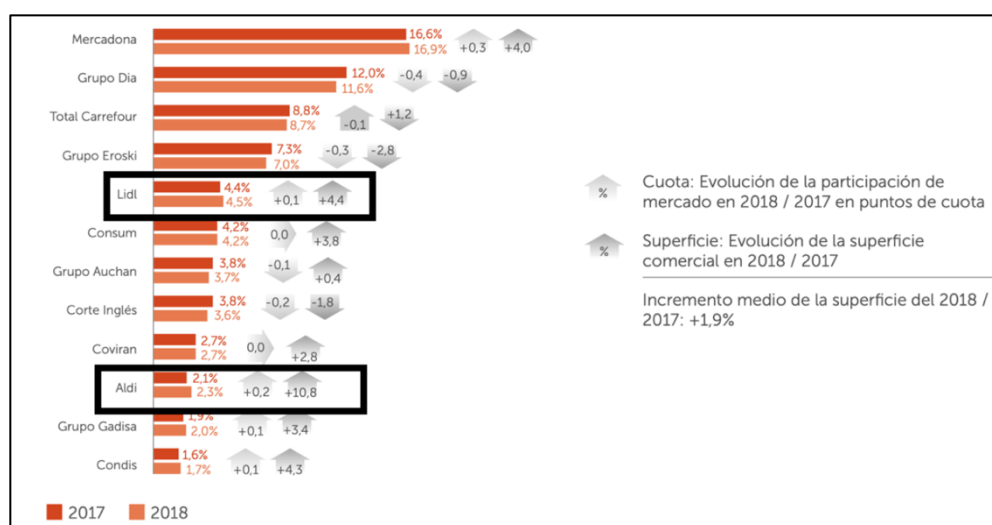
*Ilustración 5: Número de los puntos de venta de los principales distribuidores alimentación en España 2018.*



Fuente: Elaboración propia con datos de las compañías.

Los datos indican que la evolución en relación a la superficie de los puntos de ventas antes mencionados entre los años 2017 y 2018 fue liderada por Aldi (ver *Ilustración 6*), quién aumento su superficie comercial un 10,8% y esto le supuso un aumento de participación en el mercado de 0,2 puntos de cuota. Lidl vio incrementada su superficie de venta en un 4,4% y como consecuencia un aumento de su participación en el mercado de 0,1 puntos de cuota. Mercadona fue la compañía que su aumento en superficie de venta le fue más beneficioso ya que el incremento del 4% de la superficie le proporcionó un crecimiento de participación del mercado de 0,3 puntos de cuota. Por el contrario, el estudio revela que el Grupo Eroski fue la cadena que más redujo su superficie de venta, un 2,8%, esto afectó a su participación en el mercado que cayó 0,3 puntos.

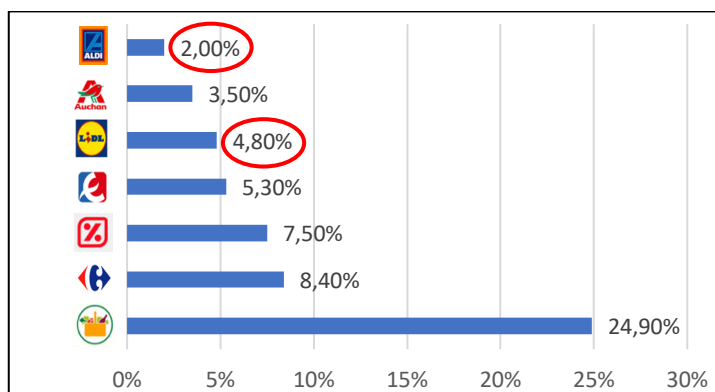
*Ilustración 6: Evolución de las cuotas mercado (%) sobre la superficie de venta de los principales distribuidores de alimentación en España. 2017/2018*



Fuente: (CESCE, 2019).

Mercadona ha vuelto a ser elegida la cadena preferida por los españoles gracias a su buena relación calidad-precio, su distintiva marca propia y la capacidad de ofrecer una compra completa (Sobrino, 2020). Así lo demuestra posicionándose en primer lugar con la cuota de valor de mercado más alta (25%) (ver *Ilustración 7*) entre todos los operadores minoristas de alimentación en España durante el 2018. Obtiene un puesto privilegiado ya que el resto de competidores se sitúan por debajo del 10%. Lidl ocupa el quinto puesto con una cuota de valor de mercado de un 5% y Aldi es la empresa menor valorada entre los principales operadores con un 2%.

*Ilustración 7: Cuota de valor de mercado de los principales distribuidores alimentación en España 2018.*



Fuente: KANTAR (2019).

### **3. MODELO *HARD DISCOUNT*.**

Este trabajo ha contextualizado la investigación en el sector alimentación, focalizándose en dos de alimentación *hard discount*: Aldi y Lidl.

#### **3.1. Definición y evolución del *hard discount*.**

El *hard discount* es conocido como el método de descuento por el cuál se proporciona al consumidor precios más bajos que otros establecimientos con rasgos similares. Gracias a esa ventaja de precios consiguen obtener una mayor cuota de ventas y por consiguiente una mayor rentabilidad. “*El formato comercial de hard discount se describe como un régimen surtido limitado de productos a precios reducidos con la supresión de elementos accesorios y superfluos en la presentación de artículos y elevada rotación de existencias*” (Casares & Rebollo, 2005, p. 91). Esta definición hace referencia a las estrategias en la que se basa este modelo como son: la política de producto y política de precio.

La política de producto que sigue el modelo de establecimiento *hard discount* se basa en:

- Surtido compuesto fundamentalmente de productos de gran consumo y no caracterizado por amplitud en referencias y marcas.
- Estrategia de producto con marca de distribuidor
- Envases y embalajes poco sofisticados.
- Desaparición de elementos accesorios y superfluos en la presentación de los productos.

En cuanto a la política de precios, esta se fundamenta en minimizar costes, inversiones, servicios, precios, márgenes y buscar la maximización en la rotación de las existencias (Casares & Rebollo, 2005). Esta variable es uno de los pilares de este modelo y así es como las compañías de este sector utilizan esta ventaja competitiva para hacer frente a otros formatos de la competencia. Para reducir los costes de aprovisionamiento, centralizan sus compras y aprovechan su tamaño y número de puntos de venta para

imponer su poder de negociación con los proveedores. Su poder es aún mayor ya que seleccionan fabricantes en cualquier lugar del mundo (Almenara et al., 2015).

En España, el Hard Discount nace de la mano de la cadena alimentaria Día S.A. en un comercio situado en Madrid en el año 1979 (DIA, 2020). Su desarrollo está inspirado en el originalmente modelo alemán. El triunfo de su implantación dio lugar a la llegada de poderosas cadenas procedentes del exterior como son Lidl en 1994 y Aldi en 2002. Este formato mantiene la misma esencia y particularidades que en sus orígenes, no obstante, cabe destacar que ha ido apostando por la implantación de nuevas estrategias que han hecho que su propuesta de valor aporte una nueva y mejorada imagen al público:

- Aumento de la superficie de ventas.
- Crecimiento del número de referencias.
- Inversión en calidad, tanto en la producción como en la presentación del producto.
- Incorporación de nuevos artículos del sector de la moda, electrónica, hogar, deportes, juguetes, etc...
- Orientación hacia distintos sectores socioeconómicos que no sean de clase media-baja.
- Mayor conveniencia con el incremento de los servicios ofrecidos.
- Nuevos planes de desarrollo en responsabilidad social corporativa (RSC).

### **3.2. Perfil del consumidor español del *hard discount*.**

El consumidor español del *Hard Discount* es un individuo muy sensibilizado ante el factor precio, poco marquista, y en buena medida con un bajo poder adquisitivo, que se caracteriza por una serie de rasgos básicos (Gomez Navarro, 1996):

- Mayor sofisticación en hábitos de compra: *trade-off* entre calidad y servicio, demanda de mayores niveles de información/servicio, mayor seguridad en su decisión (menos influenciado por modas) y optimización de la relación tiempo/conveniencia.
- Presiones sostenidas sobre la economía familiar: cuidado de los niños, preparación de las jubilaciones, inseguridad e inestabilidad en los puestos de trabajo, dedicación del segundo sueldo para el cuidado del hogar, familiares ancianos...

Estas circunstancias hacen que la sensibilización al precio sea el rasgo principal del consumidor de tiendas de *Hard Discount*. Otro motivo es el cambio en el estilo de vida de los consumidores, quienes disminuyen la proporción del gasto total en alimentación y en hogar para poder dedicarlo a ocio-diversión (Gomez Navarro, 1996). Los tipos de clientes que se pueden encontrar en los formatos comerciales de hard discount son (Martín Cerdeño, 2001):

1. El **cliente asiduo**. Es aquel que realiza de forma habitual sus compras en estos establecimientos, ya que considera que existe una oferta de calidad a un precio menor, que la exposición de los artículos es sencilla y que es viable racionalizar la adquisición de productos ya que las compras por impulso se ven reducidas.

2. El **cliente ocasional**. Es aquel que acude a comprar determinados productos por el atractivo de sus precios y, por tanto, deben ir a otros establecimientos para poder completar sus adquisiciones.

Como se ha indicado anteriormente, el consumidor del *Hard Discount* acude a estos establecimientos, principalmente, por el motivo económico; pero también se encuentran otros motivos por el cuál prefiere acudir a realizar la compra (Martín Cerdeño, 2001): La *proximidad*: valorando positivamente que la ubicación sea céntrica o que los comercios situados en la periferia dispongan de aparcamiento, todo aquello que facilite la adquisición de los productos. *Seguridad en la compra*: al disponer de un surtido reducido, el consumidor acude con la seguridad de que comprará lo necesario. Y, por último, la *Alternativa de compra*: ante la falsa promoción y surtidos irregulares que se dan en otros formatos comerciales.

Los cambios en los hábitos de consumo en establecimientos de *Hard Discount* durante los últimos diez años han impactado en las estrategias de los operadores de *Hard Discount*. En la *tabla 5* se puede apreciar una comparativa entre el presupuesto invertido en distintos tipos de alimentos entre los años 2008 y 2018 donde este consumidor ha incrementado el gasto en la gran mayoría de alimentos, con un mayor repunte en la adquisición de frutas frescas en 2018, un 84% más que en el 2008. Por otro lado, tenemos una serie de productos que han visto como los consumidores han prescindido de ellos en los últimos diez años, como son el azúcar bajando considerablemente un 54% su consumo y en menor medida los zumos, disminuyendo casi un 9% su ingesta. Este cambio en la conducta de compra de los consumidores es debido al movimiento “*Real food*”<sup>2</sup>, que avanza con fuerza entre los consumidores actuales. Hoy en día el 81% de los individuos declara que elige habitualmente productos naturales y que el 60% está abandonando el consumo de alimentos procesados como las grasas, los edulcorantes y el azúcar (Uranga, 2019). Los nuevos hábitos de consumo de las frutas y hortalizas responden principalmente a tres factores: la conveniencia (mayor comodidad a la hora de tomarlas), la salud y el placer. Estas características son las que están aportando buena parte del crecimiento al sector (Nielsen, 2019). Una cuarta parte de la población está castigando al ultraprocesado y un 9% sigue el movimiento *realfooding*. Además, seis de cada diez consumidores están dispuestos a pagar más por comida saludable (Álvarez, 2020).

---

<sup>2</sup> El *Real food* es un estilo de vida basado en comer comida real y evitar los ultra procesados.

Tabla 5: Gasto anual (€) en hogares españoles en tiendas de descuento (2008- 2018)

Valor (miles de €)	2008	2018	2008/2018 (%)
HUEVOS	73.266,92	114.349,34	56,07%
CARNE (Pollo)	138.563,84	244.165,77	76,21%
PESCA	485.247,46	776.697,56	60,06%
BOLLERÍA/PASTELERÍA/GALLETAS/CERE	371.203,13	516.337,99	39,10%
PAN	228.835,90	395.993,05	73,05%
AZÚCAR	52.552,42	24.388,14	-53,59%
LEGUMBRES	33.049,51	44.447,21	34,49%
VINO	118.684,06	140.107,41	18,05%
ZUMO Y NECTAR	89.330,19	81.545,33	-8,71%
PATATAS	108.658,26	149.807,40	37,87%
HORTALIZAS FRESCAS	278.511,23	483.646,42	73,65%
FRUTAS FRESCAS	369.852,23	681.621,79	84,30%
PLATOS PREPARADOS	253.202,81	430.879,42	70,17%

Fuente: (MAPA, 2020).

El incremento de inversión, la apertura de nuevos puntos de venta de los *hard discount* y el impacto de la crisis económica son entre otras causas las que desencadenan un incremento de ventas en estos establecimientos. Los hogares españoles desembolsaron en los establecimientos *hard discount* en 2018, 8.837.334,14 miles de € respecto a los 5.232.652,39 miles de € del año 2008 (ver Tabla 6). Este incremento del 68,89%, establece un notable cambio positivo en el comportamiento del consumidor hacia este tipo de comercios (MAPA, 2019). También encontramos un aumento en la cantidad de Kg que se consumen dentro del periodo analizado, pasando de 4.126.183, 6 miles de kg en 2008 a 4.586.206,81 miles de kg en 2018, este incremento se sitúa en un 11,15%.

Tabla 6: Gasto anual en alimentación total de los hogares españoles en tiendas de descuento (2008-2018).

	2008	2018	2008/2018(%)
Total alimentación (Miles de Kg)	4.126.183,60	4.586.206,81	11,15% ↑
Total alimentación (Miles de €)	5.232.652,39	8.837.334,14	68,89% ↑

Fuente: (MAPA, 2020).

En la transición del periodo analizado en la Tabla 5 y 6, en España se vivió una gran crisis económica que llevó a miles de hogares españoles a modificar sus hábitos de compra y consumo. Según Kotler, durante las crisis financieras las empresas deben desviarse de su marketing mix habitual y hacer varios ajustes. Los expertos académicos y profesionales apuntan a que los factores críticos de éxito son, para cualquier tipo de industria, la innovación y la creación de marca. Es aquí donde estas empresas de

distribución de productos de gran consumo han visto en las marcas de distribuidor la posibilidad de acercarse más a unos consumidores que han racionalizado su demanda como respuesta a la crisis (Puelles & Puelles, 2011). Uno de los motivos de este gran aumento de compra de los consumidores españoles en estos establecimientos fue consecuencia de la implantación de una estrategia basada en aumentar gradualmente el número de referencias para evitar así que los consumidores tuvieran que completar su compra en otros establecimientos. Como consecuencia, se ha visto obligado a tener que ampliar también el tamaño y número de tiendas, aprovechando así el poder incluir el factor de modernidad en los establecimientos, proporcionando una imagen mejorada (Barciela, 2019).

### **3.3. Líderes del *hard discount* en España.**

#### **3.3.1. Aldi, S.L.**

##### **➤ Historia.**

Después de la II Guerra Mundial en 1945, los hermanos Karl y Theo Albrecht adquieren el control total del negocio tras la muerte de su padre (Marketing4Food, 2018). Implementan un nuevo modelo de venta de comestibles, dado que la población alemana se encontraba en una difícil situación económica debido a las consecuencias de la posguerra. Estos hermanos aplicaron el llamado *principio del descuento*, una fórmula destinada a mantener bajos los costes y también los precios, mediante un surtido limitado de productos en tiendas austeras en las que predominaba el autoservicio (Müller, 2014). Aplicaban el descuento directamente al producto, ofrecían varias marcas y cambiaban el stock de marcas continuamente, dando así la posibilidad de ofrecer constantemente ofertas en los productos. La forma de comercialización era muy distinta a la actual, ya que los costes publicitarios eran los mínimos y no ofrecían productos frescos, si no productos secos y enlatados. Sus locales de distribución y almacenamiento eran de tamaño reducidos, así abarataban costes como mantenimiento o alquiler. Es en el año 1962 donde se constituye la marca actualmente conocida como “**ALDI**”. Desde 1966, por diversos motivos, Aldi se divide en dos filiales: ALDI Nord (perteneciente a Theo Albrecht) y ALDI Sud (perteneciente a Karl Albrecht). En la actualidad, Aldi Nord (grupo que desarrolla la distribución en el mercado español) cuenta con más de 5.000 establecimientos en 9 países distintos y una plantilla de más de 50.000 trabajadores (Aldi, 2020).

##### **➤ Política Comercial.**

Una de las claves del éxito de una empresa se basa en su estrategia comercial y de ella depende la capacidad que tendrá de dar a conocer sus productos o servicios, el crecimiento y generación de ingresos y su posicionamiento y cuota de mercado (Mercadé, 2018). Una empresa llega a ser competitiva si sus productos lo son, y estos productos tienen que cubrir las expectativas de los consumidores. Aldi basa su concepto de negocio en ofrecer productos de alta calidad a un precio razonable, adaptándose constantemente a los deseos y expectativas de sus clientes. Para esta empresa, su tarea central es la mejora continua de la calidad del producto y el aspecto central de la calidad es la apuesta por productos saludables (Aldi, 2020). Esta adaptación se debe a la tendencia existente entre

casi el 75% de sus consumidores que optan por llevar un estilo de vida saludable (Statista, 2019a).

Esta compañía posee hasta siete marcas propias → *ESSELT*: productos de droguería, *Horno de Aldi*: dedicada al pan y a la bollería, *Milsano*: productos lácteos, *El Mercado de Aldi*: productos frescos, *GutBio*: productos ecológicos, *Biocura*: productos de cosmética y *Special* de Aldi: productos *gourmet*. Una de las ventajas competitivas, respecto a sus principales competidores, es que algunos de estos productos presentan distintas certificaciones de acuerdo a normas reconocidas e identificadas con los sellos correspondientes (Aldi, 2018). Aldi tiene el mejor posicionamiento entre los supermercados que operan en España en productos ecológicos y “bio” y su estrategia también pasa por ofrecer productos internacionales novedosos para los clientes españoles (EFE, 2017). A día de hoy, el 87% del surtido de Aldi es de marca propia, esto permite a la compañía tener un mayor control sobre la calidad (FoodRetail, 2020a). Este negocio ofrecía en sus comienzos productos que cubrían las necesidades básicas de la población, adaptándolos a un rango de precio y calidad asequibles, pero no disponía de gran variedad de productos. Hoy en día se ha convertido en uno de los grupos con mayor importancia en el sector de la distribución alimentaria a nivel mundial, desarrollando marcas propias que abarcan un profundo surtido de productos y ajustándose a las necesidades y preferencias del consumidor actual con aproximadamente 1.500 artículos en sus estanterías.

Los productos no atienden solamente a características de gran excelencia, si no que éstos deben comercializarse a un precio competitivo, ya que el precio es considerado como uno de los elementos clave de la estrategia comercial. Aldi tiene costes operativos que son aproximadamente la mitad en comparación con otros minoristas principales y la compañía opera con un margen de ganancia más bajo que los competidores (Petovel, 2019). Sus establecimientos se caracterizan por poseer solamente entre tres y cinco empleados en la tienda en cada momento, y entre quince y veinte en total. Este ahorro de costes en mano de obra también se traslada y se ve reflejado en los precios. Otro factor que incide sobre la estrategia de precios de Aldi es la relación con sus proveedores. La gran cantidad de marcas propias que posee posibilita crear un vínculo estrecho y directo con los proveedores. Mantienen una relación larga y fiable con sus proveedores, lo que permite a los fabricantes renunciar a hacer publicidad y reducir así el coste del producto. Otra componente que actúa sobre la política de precios es la posibilidad de realizar las entregas en camiones completos, por lo cual el gasto de transporte no repercute gravemente sobre el precio individual del producto. También evitan la utilización de envoltorios ornamentales, ya que estos encarecen el producto (Almenara et al., 2015). Otra técnica que utiliza es la reexpedición (*cross-docking*), una práctica logística que consiste en descargar los productos de un vehículo transporte directamente a otro en un centro de reexpedición, con la finalidad de evitar incurrir en costes de almacenaje. El 90% de los productos que se incluyen en el catálogo de productos estándar de Aldi se distribuyen a través de instalaciones de reexpedición (Sachon, 2010). Es la junta administrativa y la dirección general de la firma quien toma la decisión del precio de venta de cada artículo (Mecalux, 2006). Si bien la compañía emplea una estrategia de



precios bajos cada día, es frecuente encontrar dos o cuatro veces al mes ofertas sorpresa con existencias limitadas de un determinado artículo.

La comunicación para Aldi contribuye de manera fundamental en cuanto al diálogo con sus clientes (ver *tabla 7*). Son distintas las técnicas utilizadas por Aldi para llegar a sus clientes como por ejemplo la realización de degustaciones de productos o eventos culinarios en las inauguraciones de los establecimientos, en Alemania obsequian con tarjetas regalo o cestas de fruta y verdura, en Polonia cuentan con un animador para los más pequeños y música para los mayores y en los Países Bajos hay camiones de comida en la entrada para animar a los clientes. Aunque el elemento principal para la comunicación con sus clientes es la revista de publicación semanales, llamada en España “ALDI Especiales”. En cuanto a su actividad en las redes sociales, en España desde el 2017 ha empezado a utilizar Instagram y ha intensificado el uso de Facebook y Twitter. Desde 2016, se ha puesto a disposición de los clientes “Contigo ALDI”, un nuevo servicio de atención *online* y telefónica. La comunicación de Aldi con sus clientes no solo es coordinada por las áreas de Marketing y Comunicación, si no que también se incluye el área de Ventas y a los colaboradores de tienda (Aldi, 2017).

*Tabla 7: Herramientas de comunicación que utiliza Aldi.*

	<b>ALDI</b>
<b>MEDIOS CONVENCIONALES</b>	Diarios, exterior, radio, internet, revista, prensa, televisión.
<b>MEDIOS NO CONVENCIONALES</b>	Patrocinios, patrocinio deportivo, animación punto de venta, buzono / folletos, MK móvil, señalización / rótulos,

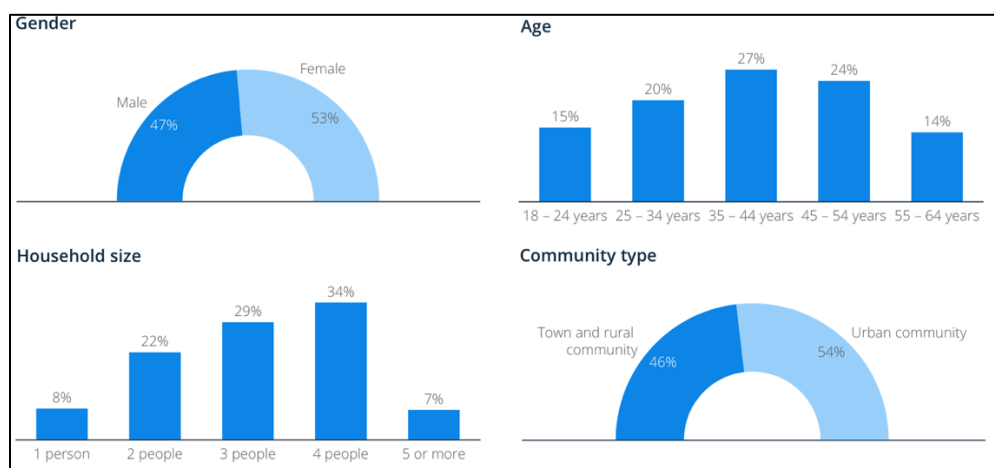
Fuente: elaboración propia

La comunicación en las tiendas, ha mejorado los espacios de venta y las técnicas visual merchandising en sus 308 establecimientos que tiene distribuidos por toda España y gracias a los más de 4.000 trabajadores. En 2018, amplió su superficie un 11% con la apertura de 32 nuevos establecimientos y una inversión de unos 300 millones de euros (CESCE, 2019). También posee cuatro plataformas logísticas distribuidas en Dos Hermanas (Sevilla), Masquefa (Barcelona), Pinto (Madrid) y San Isidro (Alicante) (Aldi, 2020).

### ➤ **Perfil del consumidor de Aldi en España.**

El 53% de los consumidores que acuden a los establecimientos Aldi son mujeres y el 47% hombres. El 27% de estos consumidores se encuentran entre los 35 y 44 años de edad y su ámbito familiar se compone de media por cuatro miembros. Con respecto al tipo de comunidad en el que convive, el 54% lo hace en un entorno urbano, mientras que el 46% se mueve en pueblos y áreas rurales (ver *Ilustración 8*) (Statista, 2019a).

*Ilustración 8: Datos demográficos del perfil de consumidor de Aldi en España.*



Fuente: (Statista, 2019a)

Éstos se encuentran asentados mayoritariamente en las ciudades. El 39% habitan en poblaciones grandes y el 28% lo hacen en poblaciones medianas. Sólo el 13% viven en pueblos pequeños y el 6% en áreas rurales. El tipo de familia que consume habitualmente en Aldi se cataloga como familia pequeña (máximo dos hijos), ésta representa un 46% de la clientela; un 16% pertenece a parejas sin hijos, un 8% son familias unipersonales, sólo un 2% son familia numerosa y el 28% restante pertenecen a otras categorías. En relación a sus ingresos brutos mensuales, el 36% de los consumidores de Aldi se sitúa con un presupuesto clasificado como alto, el 35% lo hace con un presupuesto medio y el 29% se encuentra con un presupuesto de bajo nivel (Statista, 2019a).

En cuanto a su conducta nutricional, destaca que el 46% evita o intenta disminuir la ingesta de hidratos de carbono, el 38% consumen productos sin lactosa y el 36% opta por género libre de gluten. El consumidor de Aldi presenta una serie de comportamientos entorno a los alimentos, entre los que resaltan que el 75% de éstos se preocupa por que su dieta se base en alimentos saludables y orgánicos, también prefieren evitar productos que contengan colorantes y conservantes o que el origen de la mercancía sea regional. El 96% de los consumidores de Aldi consume regularmente patatas, pasta y arroz, junto al 89% que adquieren carne, pescado, frutas y vegetales, siendo estos los productos favoritos del consumidor habitual. Por el contrario, el cliente de Aldi no es partidario del consumo de platos preparados, ya que sólo un 52% prefiere invertir en ellos (Statista, 2019a).

Los nuevos canales de venta como son las tiendas *online*, comienzan a formar parte del proceso de compra de los consumidores de Aldi, ya que el 54% suele efectuar la compra de alimentos por este medio. El 74% admite que el medio de comunicación que utiliza para recibir información publicitaria es la televisión, el 60% lo hace mediante la plataforma *YouTube* y el 58% por medio de las redes sociales; en el lado opuesto se encuentran las *newsletters*, que es el sistema menos utilizado, sólo por el 42% de los consumidores de Aldi (Statista, 2019a).

### **3.3.2. Lidl, S.A.**

#### **➤ Historia.**

La historia de Lidl comienza en Neckarsulm en el año 1930, cuando la familia Schwarz fundadora del grupo de Distribución Mayorista de Alimentación Schwarz y la familia Lidl, propietarios del grupo Mayorista de Fruta Südfrüchte Großhandel Lidl & Co, constituyen una sociedad bajo el nombre de «Lidl & Schwarz». Debido a las consecuencias de la II Guerra Mundial, se produjo un cese de la comercialización. El líder de la familia Schwarz se inicia en 1973 en el emprendimiento de un supermercado de descuentos donde albergaría allí la mercancía a la que no puede darle salida. Cuando Josef Schwarz fallece en 1977, su hijo, Dieter Schwarz toma las riendas del negocio familiar y comienza con una estrategia de expansión por toda Alemania. Este, quiere reanudar la actividad comercial bajo el nombre de «Lidl & Schwarz», como en sus principios; por lo que contacta con la familia Lidl y termina adquiriendo los derechos exclusivos de la marca. Desde ese momento, el grupo Schwartz apuesta por Lidl para sus tiendas de descuento y por otro lado crea la marca Kaufland para sus hipermercados.

#### **➤ Política Comercial.**

Lidl es uno de los supermercados que más crece en España año a año. En el transcurso del año 2018, Lidl ha conseguido impactar en el 66,5% de los consumidores españoles, sus ventas superaron los 4.000 millones de euros con una tasa de expansión del 11% y se colocó en el quinto puesto en el ranking de cuota de mercado de Gran Consumo en España (García, 2019). Desde que aterrizó en España en el año 1994 con su primera tienda en Lleida, ha ido evolucionando y adaptándose a las exigencias del consumidor, añadiendo valor a su oferta a través de una mejor experiencia de compra, impulsando la sostenibilidad del surtido y respondiendo a las nuevas tendencias del consumo. Su estrategia se ha basado en un modelo comercial optimizado que permite ahorrar costes y que repercute en el precio final de venta. Este modelo se basa en cuatro pilares (Lidl, 2020):

1. Surtido optimizado: reducido de unas 2.200 referencias (90% de marca propia). Este sistema elimina todas las duplicidades y cada marca fabrica una cosa.
2. Compras agregadas: en España para los 32 países en los que está presente, esto lo permite aglutinar una mayor demanda y comprar grandes volúmenes de producto a un mejor precio.
3. Optimización de procesos: utiliza procesos eficientes para optimizar la cadena de valor, que va desde el productor hasta el cliente final.
4. Eliminación de costes: elimina los gastos que no aportan valor añadido al cliente ofreciendo así precios más competitivos.

Esta considerado como uno de los mejores distribuidores de productos de marca blanca ya que siempre ha apostado por ofrecer productos de su propia marca. En concreto, de las 2.200 referencias que posee en España el 90% son productos propios únicos que no se

pueden encontrar en otros supermercados. Algunas de sus marcas propias se denominan y categorizan de la siguiente forma → *Edulis*: ensaladas frescas, *Realvalle*: embutidos, *Roncero* y *Milbona*: productos lácteos, *Freeway*, *Solevita* y *Argus*: bebidas refrescantes y zumos de fruta exprimida, *Bellarom*: cafés, *Deluxe*: productos y platos preparados más sofisticados, *Formil*, *W5* y *Block Magic*: productos de limpieza, *Cien*: productos de cosmética e higiene, *Lupilu*: surtido de alimentación infantil, pañales, higiene y moda para bebés, entre otras...

Otra de las nuevas estrategias ha sido introducir algunas marcas de referencia en el establecimiento, esto ha beneficiado a la compañía ya que ha atraído un mayor volumen de consumidores y le ha proporcionado un mayor crecimiento con respecto a la competencia. Un tercio de su surtido es catalogado como producto fresco, estos productos apuestan por el origen nacional, ya que el 70% del surtido que se ofrece es originario de España y a su vez, tienen más de quinientos proveedores españoles certificados. Dentro del surtido se puede encontrar productos destinados a un segmento de la población con alguna necesidad o con gustos especiales, como pueden ser los productos veganos, aptos para celíacos o productos exóticos que no se encuentran fácilmente en otros lugares. En el año 2014 lanza una nueva marca de productos tradicionales españoles llamada “Sol & Mar”, la compañía celebra todos los años en todas las superficies comerciales que tiene en Europa, a excepción de España, una semana española donde pretenden mostrar a los consumidores la riqueza y la calidad de los productos y gastronomía española; el objetivo es vender una experiencia única relacionada con la gastronomía española (Marketing4Food, 2014). También ha inaugurado recientemente el servicio “*Listo para comer*”, que consiste en platos preparados artesanalmente con productos de proximidad. Este servicio tiene dos objetivos: recortar distancia con sus principales competidores y atraer a los usuarios que recurren, al menos seis veces al mes, a este tipo de comidas (Palomo, 2020). Otra característica que le diferencia del resto de su competencia es la oferta de bazar que posee. Es frecuente encontrar productos de bricolaje, manualidades, menaje del hogar, juguetes, artículos informáticos o ropa entre su catálogo, que van cambiando semanalmente. Además, dada la reciente llegada de la COVID-19, esta compañía ha dado respuesta a la demanda actual del consumidor y se ha convertido en una de las primeras cadenas en poner a disposición de sus clientes artículos de higiene y seguridad como son las mascarillas homologadas y los geles hidroalcohólicos (InfoRetail, 2020). Esta compañía ha logrado conseguir distintas certificaciones de calidad como son: *IFS Food*, normas *BRC Food Certificate*, *FSSC 22000* y *ISO 9001 AENOR* (Lidl, 2020).

En el último año, esta enseña ha abierto más de cuarenta nuevas tiendas en toda España, aumentando su presencia en grandes ciudades, en febrero del 2020 inauguró su tienda 600 en España. Esta inversión en nuevos puntos de venta y reforma de los existentes que ha superado los 300 millones de euros, ha sido realizada para conseguir una mejora en la experiencia de compra del cliente, haciendo que sus tiendas sean más sostenibles, modernas, amplias y luminosas (Lidl, 2020). La estrategia de expansión de Lidl tiene dos fases, la primera consistió en un crecimiento sostenido en el que la compañía reformó gran parte de sus tiendas. Una vez completado este periodo, se encuentra ahora mismo en la fase de expansión que se basa en aperturas netas (Tobar, 2020a). A día de hoy, Lidl disfruta de más de 10.800 tiendas propias distribuidas por 32

países y posee más de 170.000 empleados. En la actualidad registra 580 establecimientos, más de 14.000 empleados y 10 plataformas logísticas por toda la península (Lidl, 2020).

Tradicionalmente la comunicación de las empresas se explicaba casi exclusivamente a partir de las relaciones informativas y la comunicación de marketing o producto. La actividad comunicativa de las organizaciones se ha desplazado desde la comunicación de producto a la marca y, finalmente, a la comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación (Marín Dueñas et al., 2018). Para la compañía alemana Lidl sus eslóganes juegan un papel importante en la estrategia de comunicación. Durante las navidades del 2009 contrato a un reconocido cocinero español como imagen de su campaña que llevaba como lema “*Lujo para todos*”, ofreciendo productos de calidad *gourmet* a precios asequibles. Utilizó medios de comunicación como fueron televisión, prensa diaria, en el punto de venta o Internet (ver *tabla 8*) y con esta campaña de marketing Lidl dejó atrás su anterior eslogan y cambió su posicionamiento a favor de la calidad, aunque sin dejar de lado el concepto de bajo precio (Baena & Moreno, 2010). La revolución de internet está suponiendo una reconfiguración de las relaciones empresas-clientes-proveedores y, por tanto, exige un cambio en la estrategia y la organización de las empresas (Marín Dueñas et al., 2018).

*Tabla 8: Herramientas de comunicación que utiliza Lidl.*

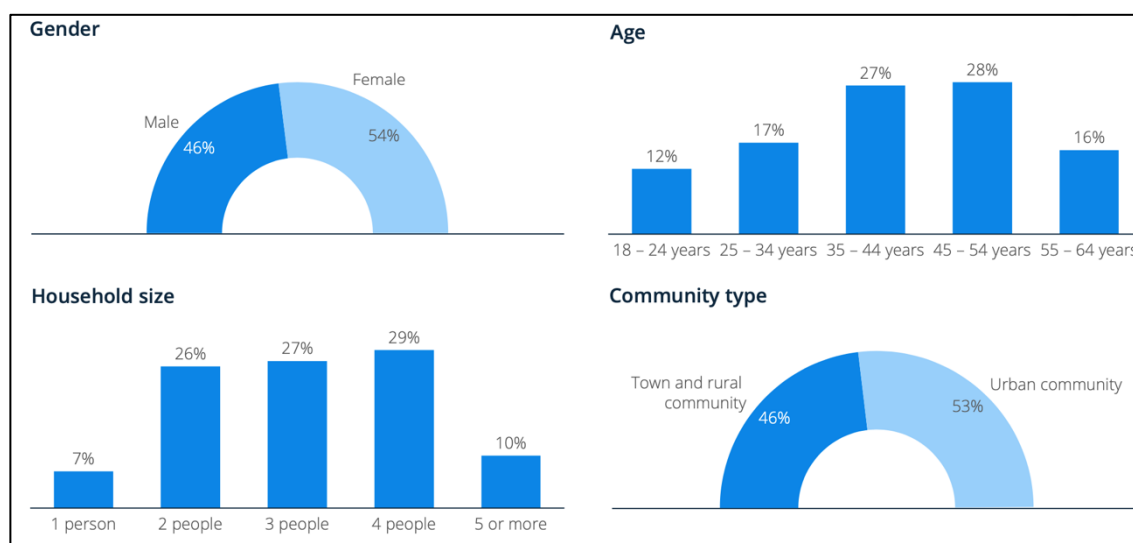
	<b>LIDL</b>
<b>MEDIOS CONVENCIONALES</b>	Diarios, exterior, internet, revista prensa, televisión.
<b>MEDIOS NO CONVENCIONALES</b>	Patrocinios, patrocinio deportivo, animación punto de venta, buzoneo folletos, ferias/exposiciones, juegos promocionales, MK móvil, señalización/rótulos, regalos publicitarios, tarjeta de fidelización.

Fuente: elaboración propia

#### ➤ **Perfil del consumidor de Lidl en España.**

Los clientes que acuden a los establecimientos Lidl se dividen en un 54% mujeres y un 46% hombres. El rango de edad de éstos oscila entre los 35 y 54 años. El 53% habita en zonas urbanas, mientras que el 46% lo hace en zonas de pueblos y rurales. El 29% de los hogares consumidores se componen en su mayoría por cuatro miembros, seguidos del 26% y 27% que se componen de 2 y 3 miembros respectivamente (ver *Ilustración 9*) (Statista, 2019b).

*Ilustración 9: Datos demográficos del perfil del consumidor de Lidl en España.*



Fuente: (Statista, 2019b).

En cuanto a sus ingresos, el 36% de los consumidores tiene un ingreso categorizado como nivel medio, aquellos que gozan de unos ingresos considerados altos representan el 32% y, por último, se encuentra el 32% restante que obtiene rentas categorizadas como bajas. El 41% de las familias que acuden a Lidl no tienen más de 2 hijos y son consideradas pequeñas, sólo un 2% se consideran grandes al tener más de 2 hijos, el 19% son únicamente pareja, el 7% son viviendas unifamiliares y el 32% restante se encuentran en otra situación. El 38% de estas familias se concentran en grandes ciudades, mientras que sólo el 6% habitan en zonas rurales (Statista, 2019b).

El 33% sigue hábitos nutricionales, de los cuales el 44% tiene una ingesta nula o limitada de hidratos de carbono. Otros hábitos a destacar son la adquisición de productos sin lactosa por el 35% de sus consumidores, y un 20% prefieren consumir alimentos libres de gluten. Un 73% de los consumidores de Lidl intenta realizar consumiciones saludables. Un 49% trata de evitar alimentos que contengan conservantes y añadidos artificiales y el 43% prefieren adquirir productos de origen regional. Entre los criterios de compra del consumidor de Lidl, se encuentra la frescura de los alimentos como principal demanda, ya que para el 83% este es el aspecto es el más importante. También un 72% considera importante el buen sabor de los productos y un 65% que éstos contengan ingredientes naturales. Los alimentos que regularmente consume el 94% de consumidores de Lidl son la pasta, las patatas y el arroz, también el 90% añaden frutas, vegetales, carne y pescados a su consumo. Los productos menos demandados por estos consumidores son los platos preparados, sólo un 41% lo incluye en su lista (Statista, 2019b).

El 43% de los consumidores de Lidl realiza alguna compra de alimentos por el medio *online* y el 80% recibe información publicitaria por medio de la televisión.

#### 4. INNOVACIÓN EN EL *HARD DISCOUNT*

Las capacidades de innovación aluden a la habilidad de la empresa para generar y transformar ideas y conocimientos con el propósito de aprovechar las oportunidades de mercado (Yam et al., 2004). De las seis dimensiones que se encuentran en la innovación minorista, el elemento principal de los procesos de innovación son los cambios en el concepto de tienda, también catalogados como innovación en producto (Musso, 2010), innovación en el concepto (Cliquet, 2011) o innovación en el marketing (Wu & Lin, 2011). La satisfacción que perciben los consumidores es un efecto de la innovación y desde la perspectiva del marketing siempre ha sido la clave del éxito de los intercambios, ya que supone el punto de partida para la fidelización de los clientes (Marín & Gil-Saura, 2016). Centrando la atención en la innovación comercial, se identifican distintos niveles de innovación, los cuales también han ido evolucionando en función de las exigencias de los mercados y los avances tecnológicos. La OCDE, en el denominado Manual de Oslo, clasifica la innovación en cuatro dimensiones: innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizacional e innovación en marketing. Esta clasificación se ha revisado y ha ampliado el concepto de innovación destacando dos grandes grupos, basados en la naturaleza de la misma: 1) innovaciones tecnológicas e, 2) innovaciones no tecnológicas. Por un lado, las innovaciones tecnológicas agrupan la innovación del producto y la innovación del proceso. Por otra parte, las innovaciones no tecnológicas integran la innovación organizacional y la innovación en marketing. En los últimos años ha surgido una nueva línea de estudio que identifica un tipo de innovación más novedosa, esta es, la innovación relacional (Marín, 2018). Esta clasificación de la innovación se resume en la *Ilustración 10*. La innovación de proceso desarrolla cambios que abarcan desde la forma de producción de los productos, hasta la gestión del negocio, la distribución de la información o la forma de llevar a cabo otras acciones operativas de la empresa, esta visibilidad no es tan clara para los agentes externos a las organizaciones (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Ettlie & Reza, 1992), y la innovación organizacional hace referencia a los cambios en la estructura y procesos organizativos, los sistemas administrativos, tareas de gestión y habilidades directivas (Damanpour et al., 2009), actividades que conllevan una mayor dificultad de percepción por parte de los consumidores. Valoradas estas conclusiones, se decide basar la investigación de este proyecto únicamente en innovación en producto, innovación en marketing e innovación relacional.

*Ilustración 10: Principales tipos de innovación según su naturaleza.*



Fuente: (Marín, 2018)

#### 4.1. Innovación tecnológica.

*“Las innovaciones tecnológicas incluyen actividades necesarias para obtener una innovación en producto (bienes y servicios) o en proceso, denominándose TPP (Innovaciones Tecnológicas en Productos y Procesos). Abarca actividades de naturaleza muy diversa (científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales), generalmente interconectadas y cuyo objetivo común es la introducción de innovaciones TPP en el mercado”* (Guzmán & Martínez, 2008, p. 60). Se distinguen tres factores que han condicionado al desarrollo de la innovación tecnológica. En primer lugar, la capacidad de muchas empresas de competir en un entorno internacional genera que la competencia sea más agresiva, intensa y rigurosa. En segundo lugar, la formación de los consumidores se ha incrementado notablemente como consecuencia del acceso a las nuevas tecnologías, en especial a Internet. Esta situación empodera a los consumidores, que se tornan más sofisticados y exigentes, es decir, que además de ser más sensibles a pequeños matices y diferencias de los productos, se sienten más atraídos por aquellas organizaciones y productos capaces de dar soluciones a problemas y necesidades específicos. Por último, el incremento en la amplitud y profundidad del conocimiento, científico y tecnológico, ha desarrollado nuevas formas de ajustarse a las necesidades de un mercado más diverso y exigente. Como resultado de lo expuesto, es posible el desarrollo de nuevos productos y procesos (Marín, 2018).

- Innovación de producto: *“consiste en la creación de nuevos bienes o servicios, o mejoras de los existentes. También se denominan innovaciones de carácter material o innovaciones que incorporan tecnologías duras («hard»)”* (Guzmán & Martínez, 2008, p. 60). Desde la perspectiva empresarial, un producto tecnológicamente mejorado se refiere a un producto cuyas funciones han sido modificadas significativamente, en el que, además de diferenciarse de sus competidores y proporcionar beneficios superiores para sus clientes (Zhou et al., 2005), la organización ha empleado recursos más eficientes que han conseguido reducir el coste de su creación. La innovación de producto es un factor determinante para el incremento de la competitividad de las empresas, por su capacidad de diferenciarse de los productos comercializados por las empresas competidoras, incrementando así la sensibilidad en los precios que imperan en el mercado (Marín, 2018). Además, el ciclo de vida de los productos disminuye con el tiempo, por lo que requiere de mejoras constantes a través de innovaciones que permiten, al menos, mantener la competitividad en el mercado. Las preferencias de los consumidores varían con el tiempo, lo que hace necesario la evaluación continua del mercado. Las innovaciones orientadas a la satisfacción de los consumidores ayudan, por tanto, a determinar cuál es la dinámica del mercado en términos de preferencias de los consumidores (Tung, 2012).

#### 4.2. Innovación no tecnológica.

*“Las innovaciones no tecnológicas son cambios puramente gerenciales, administrativos, organizacionales o en marketing que no están relacionados directamente con un proyecto de innovación tecnológica”* (Guzmán & Martínez, 2008,



p. 60). Se han distinguido dos enfoques para explicar la perspectiva de innovación no tecnológica: innovación social e innovación en los métodos de gestión. La primera hace referencia a los cambios que se producen en la función del personal, mientras que la segunda representa los cambios producidos en la gestión de la empresa, prestando mayor atención a las áreas comercial, financiera y organizativa (Marín, 2018). Un aspecto que resalta la importancia en los últimos años de la innovación no tecnológica, se encuentra en el estudio Marcador de Innovación Europeo<sup>3</sup>, en el que a partir del 2004 esta se evalúa y se analizan los siguientes factores (Arraut, 2010): el cambio no técnico, la mejora de las estructuras, la puesta en práctica de técnicas de dirección avanzada y los cambios importantes en cuanto a diseño de productos o servicios. La importancia de la innovación no tecnológica es apreciable ya que el hecho de no desarrollar este tipo de innovaciones puede imposibilitar el mejoramiento de la capacidad de innovación de las empresas. A continuación, se presentarán los elementos objeto de estudio como son la innovación en marketing e innovación relacional, cuyas estrategias no sólo son necesarias para el crecimiento económico de las empresas, sino para el desarrollo de ventajas competitivas y el avance de los negocios.

- Innovación en marketing: para que una innovación tenga realmente valor debe unirse necesariamente al marketing; en otras palabras, «un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial» (Maqueda, 2010). El concepto de innovación en marketing incluye nuevas formas en el surtido del productos, mejoras en el servicio al cliente, nuevos canales de comercialización y cambios en elementos tangibles de los establecimientos, entre otros aspectos (Wu & Lin, 2011). Los efectos que genera en las empresas son diversos, destacando generalmente dos: el primero se refiere a la innovación que permite a las empresas obtener ventajas competitivas sostenibles, y el segundo hace mención a la posibilidad de los directivos y/o gerentes de las empresas el aprovechar su potencial con el fin de desarrollar resultados positivos en la organización (Marín, 2018).
- Innovación relacional: este concepto está siendo aún estudiado y en la actualidad no se ha alcanzado un consenso. Sin embargo, la innovación relacional está estrechamente vinculada a la innovación en marketing, y por lo tanto, puede ser considerada una escisión de este tipo de innovación, y tratada como un factor

---

<sup>3</sup> Este estudio se realiza anualmente a partir del año 2000. Mide la capacidad innovadora de las empresas de los estados miembros de la Unión Europea con respecto a Estados Unidos y Japón. Para ampliar la información ingrese a <http://www.trendchart.org/scoreboards/scoreboard2004/index.cfm>.

diferente (Marín, 2018). El marketing relacional tiene como fin lograr entre quienes intervienen en la transacción ambientes de equidad, de tal manera que sus clientes o proveedores sean considerados como socios estratégicos, para propiciar así el trabajo cooperativo o colaborativo y, por ende, fomentar la creación de ambientes innovadores (Arosa-Carrera & Chica-Mesa, 2020). El avance de estas relaciones deriva en el desarrollo de tecnologías novedosas, como el *Trade Marketing*, que facilita la gestión entre la empresa y el proveedor; o la Gestión de Relaciones con el Cliente, que favorecen los lazos entre los minoristas y los consumidores. Sin embargo, algunas de esas herramientas no son consideradas innovadoras en sí mismas, sí representan áreas de mejora sobre las que las empresas pueden aplicar nuevas soluciones. Algunas de estas acciones pueden enfocarse hacia la elaboración de un surtido de productos éticos y socialmente responsables, la creación de los programas de fidelización y el desarrollo de las iniciativas encaminadas a garantizar la sostenibilidad medioambiental del establecimiento (Marín, 2018).

La satisfacción se da cuando se resuelven las expectativas de compra (Antón & Rodríguez, 2004) de esta forma se contribuye a la mejora de la actitud hacia el establecimiento, al aumento de la predisposición a repetir la compra en el tiempo, a recomendar a otros y ser menos receptivos de las ofertas de los consumidores (Torres et al., 2008). La satisfacción y la experiencia del consumidor forman parte de las dimensiones de la innovación en los comercios minoristas (Reinartz et al., 2011).

## **5. ESTUDIO EMPÍRICO.**

### **5.1. Objetivos de investigación.**

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es analizar la percepción de innovación de producto, innovación en marketing e innovación relacional que tienen los clientes de Aldi y Lidl y si esta es comparable entre compañías. Para lograr este objetivo se comprobarán también otras cuestiones.

Se definirá el perfil del público objetivo por generaciones, su frecuencia y actitud de compra, si los clientes de Aldi y Lidl son asiduos u ocasionales y si siguen el patrón de comportamiento de cliente del *hard discount*.

Se evaluará el grado de satisfacción que consiguen los clientes de Aldi y Lidl con la tienda. Y se analizará si existe una relación influyente entre la percepción de la innovación y la satisfacción.

### **5.2. Metodología.**

Para la elaboración de este proyecto el contenido se ha fragmentado en diversas secciones. La primera corresponde al marco teórico para el que se ha realizado una revisión de la literatura académica e informes profesionales y sectoriales. El marco teórico intenta introducir al lector en el contexto del comercio minorista actual en España. Centrándose en el ámbito alimentario. También se han consultado distintas fuentes institucionales y de consultoras para recoger el impacto de la COVID-19, ya que esta ha

tenido un fuerte impacto en el sector. Posteriormente, se ofrece información para que el lector se sitúe en el concepto del *hard discount* y conozca más a fondo cuáles son los principales distribuidores en España y objeto de esta investigación. Para este marco teórico se han utilizado fuentes secundarias, académicas y profesionales, referencias de importantes expertos del sector e informes de las principales consultoras y asociaciones del ámbito de la industria y la distribución.

En la segunda parte se procede al desarrollo del estudio empírico. Este estudio se llevó a cabo en el periodo post-confinamiento (julio 2020), por lo que se creyó conveniente por seguridad y protección sanitaria, optar por encuestas que se realizasen vía *online* y no en las entradas de los establecimientos como se tenía pensado en un principio. Esta encuesta fue difundida por redes sociales y se llevó a cabo por *Google Forms* durante un periodo de 7 días en los cuáles participaron 125 encuestados. El tratamiento de datos se ha realizado con el programa estadístico IBM SPSS Statics v27, que permite el posterior análisis y estudio para alcanzar las conclusiones del proyecto.

*Tabla 9: Ficha técnica de la investigación*

<b>Universo</b>	Población masculina y femenina mayor de edad.
<b>Tipo de muestra</b>	Muestreo no probabilístico de conveniencia.
<b>Área de estudio</b>	España.
<b>Tamaño de la muestra</b>	125 individuos.
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	22/07-29/07.
<b>Técnica de investigación</b>	Cuestionario <i>online</i> .
<b>Programa estadístico</b>	IBM SPSS Statics v27.

La primera pregunta del cuestionario era una pregunta filtro que permitiera seleccionar los cuestionarios de aquellos encuestados que fueran clientes de Aldi y Lidl. Por lo tanto, de los 125 encuestados, aquellos que eran público objetivo de este trabajo y completaron la totalidad del cuestionario fueron 109. Las características de la muestra encuestada están recogidas en la *Tabla 10*.

*Tabla 10: Características demográficas del muestreo.*

Contenido	Categorías	Porcentaje	n
Sexo	Hombres	12,8%	23
	Mujeres	87,2%	87
Nivel de estudios	Sin estudios	0,9%	1
	Estudios primarios	11%	12
	Estudios secundarios	37,6%	41
	Estudios universitarios.	50,5%	56
Situación laboral	Trabajador por cuenta ajena	64,2%	70
	Trabajador por cuenta propia	11%	12
	Jubilado/pensionista	7,3%	8
	Tareas del hogar	7,3%	8
	Estudiante	10,1%	12

Tamaño familiar (residentes en el hogar incluyéndose usted).	1 miembro	8,3%	9
	2-3 miembros	56%	61
	4-5 miembros	30,3%	34
	Más de 5 miembros.	5,5%	6
Generaciones	<i>Centennials</i>	12,8%	14
	<i>Millennials</i>	28,4%	31
	X	25,7%	28
	<i>Baby Boom</i>	33,1%	36

Las escalas utilizadas en este trabajo de fin de grado han sido recogidas de la literatura académica (ver *Tabla 11*) y se utiliza una escala *Likert* sobre 10 puntos. El cuestionario completo se encuentra en el anexo 1









*Tabla 11: Escala propuesta de evaluación de la innovación y la satisfacción.*

Autor/es	Escala propuesta
(Lin, 2015)	<i>Innovación en Marketing (P.5, P.6, P.7, P.8, P.9, P.10)</i> <i>Innovación de producto (P.11, P.12, P.13, P.14, P.15)</i> <i>Innovación relacional (P.16, P.17, P.18)</i>
(Finn & Kayande, 1997)	<i>Satisfacción (P.19)</i>

### 5.3. Resultados.

Una vez realizadas las encuestas, se procede al tratamiento de datos con el software IBM SPSS v27 y a exponer los resultados y analizarlos con el fin de llegar a los objetivos antes mencionados. Pese a tener una muestra menor de *Centennials* (sus padres suelen ser los compradores), respecto al resto de generaciones se ha obtenido una muestra más o menos equilibrada entre generaciones. El 66,97% de los encuestados ha acudido al menos una vez a Aldi en el último mes, el 84,4% lo ha hecho en Lidl y el 52,29% lo han hecho en ambos establecimientos. El perfil del cliente de Lidl tiene un mayor gasto y una antigüedad superior al de Aldi, porque la implantación de Lidl en Logroño se produjo a mediados de los años noventa, mientras que en su inicio las instalaciones más cercanas de Aldi en La Rioja se situaban en Viana (Navarra) y su traslado a Logroño no se produjo hasta junio de 2017. El perfil del encuestado de Aldi y Lidl comparten la frecuencia de compra de una vez al mes, indicando un comportamiento de compra en el formato *hard discount* (ver *Tabla 12*). Mayoritariamente el cliente de Aldi y Lidl es mujer con estudios universitarios que trabaja por cuenta ajena y su tamaño familiar se compone entre 2-3 miembros.









Tabla 12: Comparativa datos del encuestado en este TFG (según su generación).

	<b>CENTENNIALS</b>		<b>MILLENNIALS</b>		<b>X</b>		<b>BABY BOOM</b>	
								
Frecuencia de compra	67% 1 vez al mes	46% 1 vez al mes	50% 1 vez al mes	42% 1 vez al mes	59% 1 vez al mes	60% 1 vez al mes	63% 1 vez al mes	38% 1 vez al mes
Antigüedad cliente	50% 0-1 año	50% 0-1 año	38% 0-1 Año	48% Más de 6 años	37% 4-6 años	62% Más de 6 años	50% 0-1 año	52% Más de 6 años
% gastos/total compra	23,33%	21,54%	23,91%	26,80%	20,59%	22,38%	18,33%	29,69%
Género	21% hombres 79% mujeres		29% hombres 71% mujeres		11% hombres 89% mujeres		21% hombres 79% mujeres	
Edad	20,43 años		31,87 años		45,25 años		59,21 años	
Estudios	71% Est. universitarios		58% Est. universitarios		54% Est. Universitarios		41% Est. Secundarios	
Sit. Laboral	79% Estudiante		90% Trabj. Cuenta ajena		75% Trabj. Cuenta Ajena		47% Trabj. Cuenta Ajena	
Tamaño familiar	50% 4-5 miembros		68% 2-3 miembros		61% 2-3 miembros		50% 2-3 miembros	
C.P	93% La Rioja		65% La Rioja		71% La Rioja		35% La Rioja	

Fuente: elaboración propia.

Las valoraciones de los encuestados sobre la percepción de la innovación es baja, solo siendo superior a cinco (Likert 10 puntos) entre la generación de los millenials en la innovación en producto y en la innovación relacional (ver Tabla 13). La comparación entre enseñas indica que la percepción de la innovación es mayor respecto a Lidl, salvo en la innovación de producto que tanto los centennials como los millenials perciben mayor innovación en producto en Aldi, esto puede deberse a que por su juventud no tienen en su memoria el histórico del portfolio de productos ofrecidos por ambas empresas.

Tabla 13: Comparativa de la percepción percibida en innovación por parte del encuestado en este TFG (según su generación) (Likert 10 puntos).

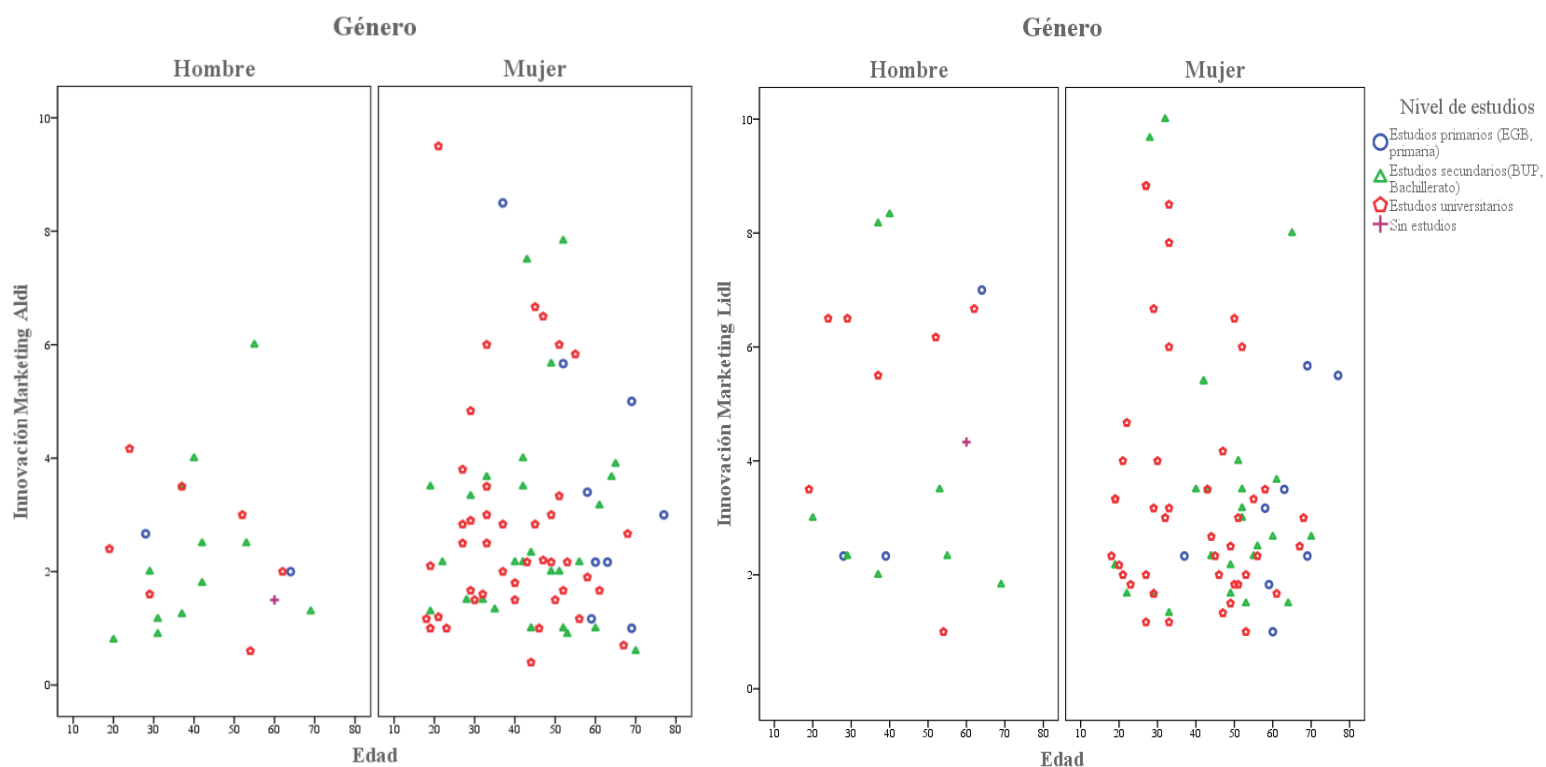
	<b>CENTENNIALS</b>		<b>MILLENNIALS</b>		<b>X</b>		<b>BABY BOOM</b>	
								
Innovación en Marketing	2,79	3,05	4,10	4,64	2,54	3,23	2,59	3,04
Innovación en Producto	3,80	3,77	4,50	5,28	2,85	3,55	3,04	3,35
Innovación Relacional	3,36	3,85	4,80	5,71	3,12	3,96	2,56	3,41
Satisfacción	5,08	5,00	5,12	5,74	3,21	4,22	3,28	4,28

Fuente: elaboración propia.

## ➤ PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MARKETING.

Los encuestados valoran la innovación en marketing de Aldi en general con una puntuación baja y para Lidl sucede lo mismo pero con la diferencia de que existe más variabilidad (ver *Ilustración 11*), aunque la acumulación se encuentra entorno a valores bajos se sitúan más altos en Lidl respecto a Aldi. Se seleccionan tres variables: género, edad y nivel de estudios. En la *Ilustración 11* se puede observar un valor atípico en las puntuaciones más altas de Aldi que se realizan por personas entorno a los cincuenta años aproximadamente. En el caso de Lidl, la media de hombres es más fuerte que la de mujeres, esto es que la puntuación es más negativa por parte de las mujeres. En ambos establecimientos se encuentra una relación lineal inversa en las mujeres con respecto a su edad, cuanto más aumenta la edad del encuestado más decae la puntuación. Esto no se descubre en los hombres. En cuanto a su nivel de estudios, en Aldi se halla que la relación de la edad con la percepción de la innovación del marketing varía entre hombres y mujeres en función del nivel de estudios, descubriéndose una relación inversa en nivel de estudios universitarios. En el caso de Lidl se encuentra una relación lineal directa en los hombres con estudios universitarios, a medida que aumenta la edad la percepción de la innovación en marketing es mayor. En mujeres no se percibe.

*Ilustración 11: Percepción de la innovación en marketing clientes de Aldi y Lidl según género, edad y nivel de estudios.*

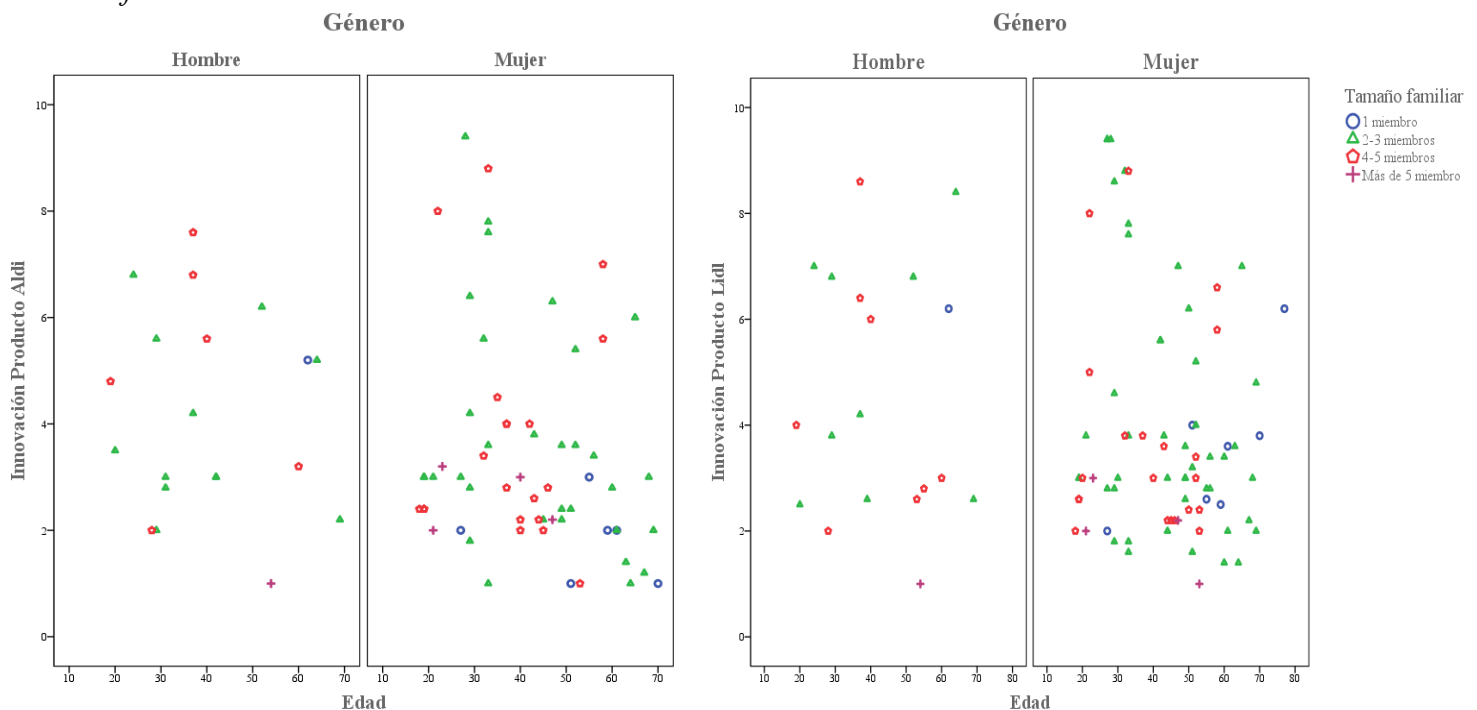


Fuente: elaboración propia

## ➤ PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO (I).

La muestra indica que la percepción de la innovación en producto de Aldi por parte de las mujeres decrece a medida que aumenta la edad y estas pertenecen a núcleos familiares entre 2-3 miembros y 4-5 miembros (ver *Ilustración 12*). En los hombres que pertenecen a familias entre 2-3 miembros se aprecia un comportamiento inverso, a medida que aumenta su edad la percepción decae. En general, se observa una tendencia decreciente tanto en hombres como en mujeres pertenecientes a familias desde 2 miembros en adelante. En Lidl, los hombres con familias entre 4-5 miembros parece que presentan un comportamiento decreciente, cuando la edad aumenta la percepción disminuye y sucede lo mismo en aquellos que pertenecen a familias entre 2-3 miembros, exceptuando dos casos de comportamiento atípico. En las mujeres se ve claramente una tendencia decreciente independientemente de la edad y el tamaño familiar.

*Ilustración 12: Percepción de la innovación en producto clientes de Aldi y Lidl según género, edad y tamaño familiar.*



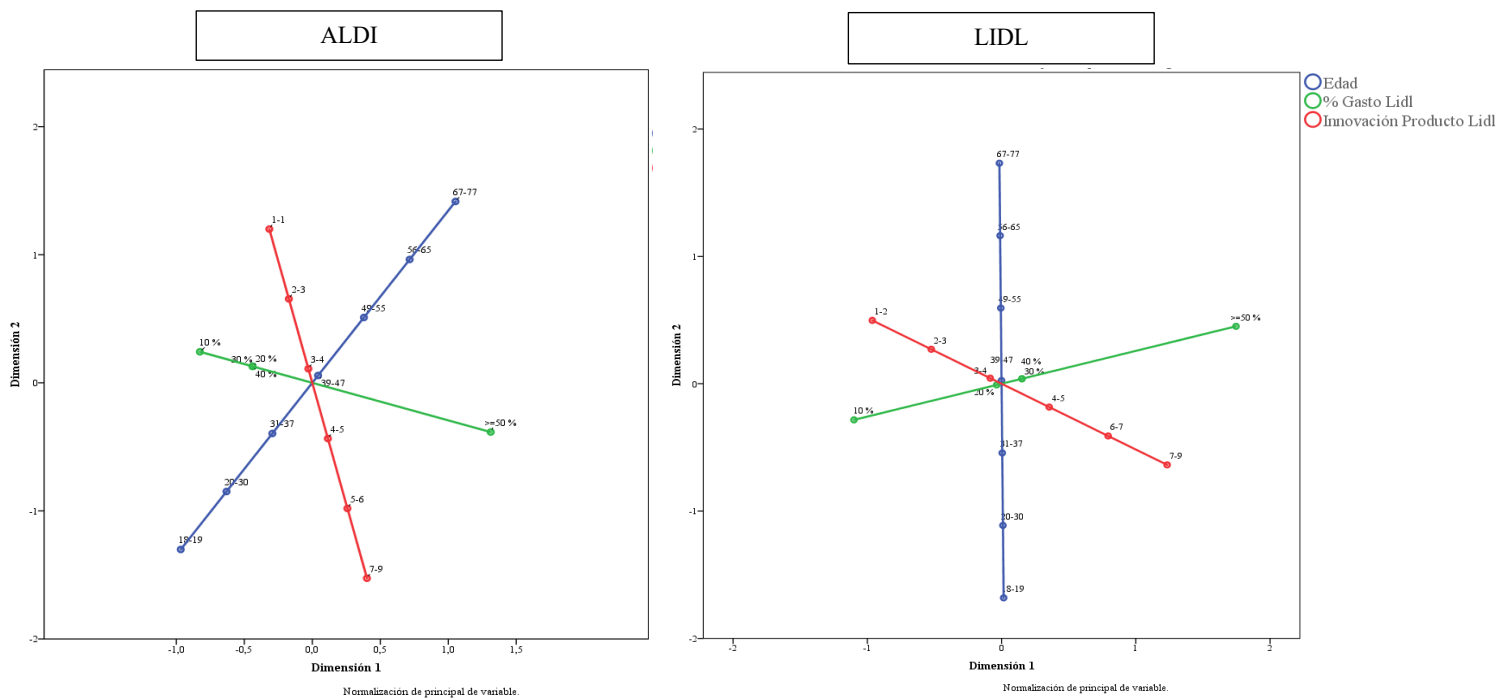
Fuente: elaboración propia

## ➤ PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO (II).

Se seleccionan las mismas variables que en el punto Innovación en Producto (I) pero sustituyendo tamaño familiar por porcentaje de gasto y se aporta prueba estadística. Se ha recodificado la variable porcentaje de gasto en una variable ordinal en intervalos y se aceptan aquellos en que la frecuencia es mayor a cinco casos y se agrupan aquellos que obtienen una frecuencia menor a cinco. Al hallar una fuerte colinealidad entre las variables género y edad y teniendo en cuenta que la muestra obtenida no está balanceada,

se elimina la variable género en esta parte del análisis. La prueba estadística aporta que a medida que los clientes de Aldi reciben una mejor percepción de la innovación en producto mayor es el porcentaje de gasto, al igual que cuanto más jóvenes son sus clientes mejor es la percepción de la innovación del producto (ver *Ilustración 13*). En cuanto a Lidl, gana fuerza el porcentaje de gasto y la variable de la edad pierde capacidad explicativa, por lo que no se encuentra una relación con la edad.

*Ilustración 13: Gráfico conjunto de puntos de categoría Aldi y Lidl (percepción innovación producto)*



Fuente: elaboración propia.

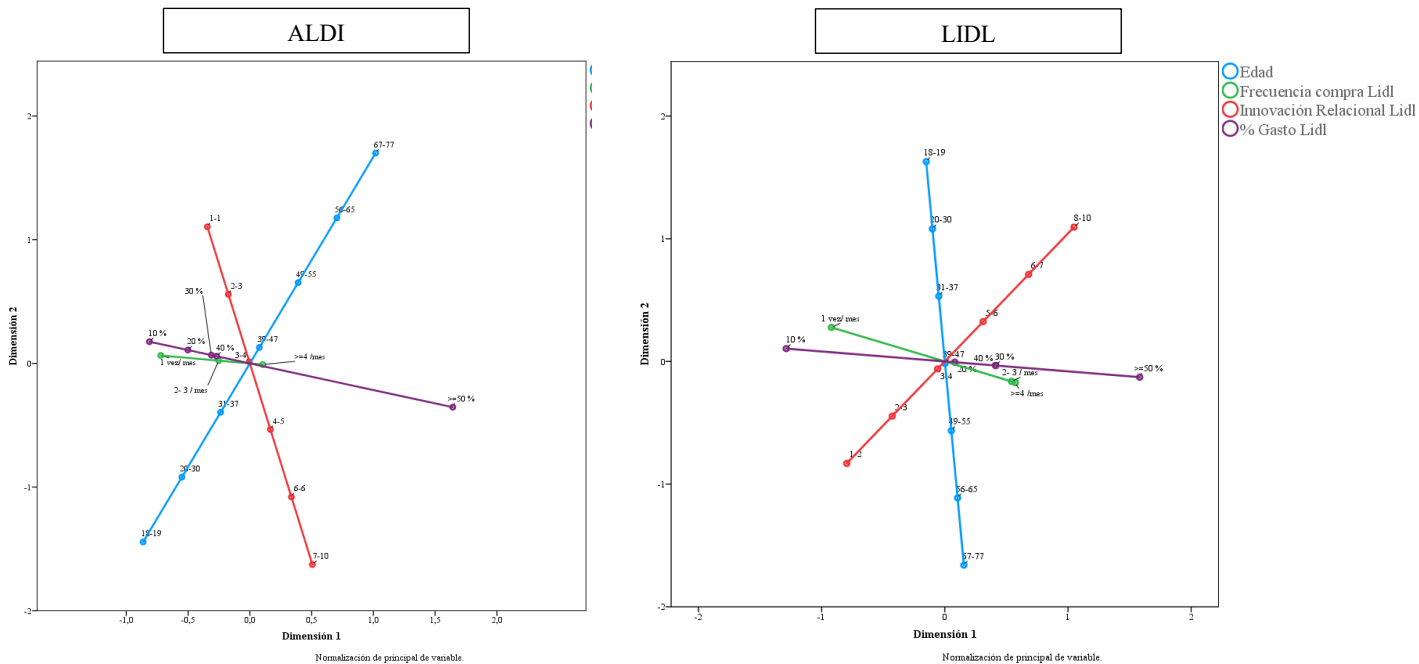
### ➤ PERCEPCIÓN DE LA INNOVACION RELACIONAL.

La innovación relacional de Aldi es mejor percibida por sus clientes más jóvenes, pero estos en su mayoría no acuden frecuentemente al establecimiento (1 vez al mes) y el desembolso que realizan cuando acuden es bajo. En el lado contrario se encuentran los grupos con un rango de edad comprendido entre los 31-37 años y 39-47 años que son los que más acuden y mayor gasto realizan en Aldi, pero que su percepción de la inversión relacional es baja, por lo que la innovación relacional no es el motivo de este comportamiento (ver *Ilustración 14*). En Lidl, los grupos comprendidos por los jóvenes menores de 30 años perciben una mayor innovación relacional, pero su actitud de compra es negativa ya que van pocas veces y en esas ocasiones su porcentaje de gasto es bajo, por lo que no existe una relación entre estas variables y la innovación relacional. Cuanto más acuden al establecimiento y mayor porcentaje de gasto realizan mejor percepción



relacional obtienen, pero esto no se puede asociar con la edad. La edad solo se puede vincular de forma individual con la percepción relacional. Esto quiere decir que el que acude frecuentemente y realiza un gasto mayor lo puede hacer en cualquier rango de edad. El segmento de la edad está muy distribuido en cuanto a la percepción relacional.

*Ilustración 14: Gráfico conjunto de puntos de categoría Aldi y Lidl (percepción innovación relacional)*

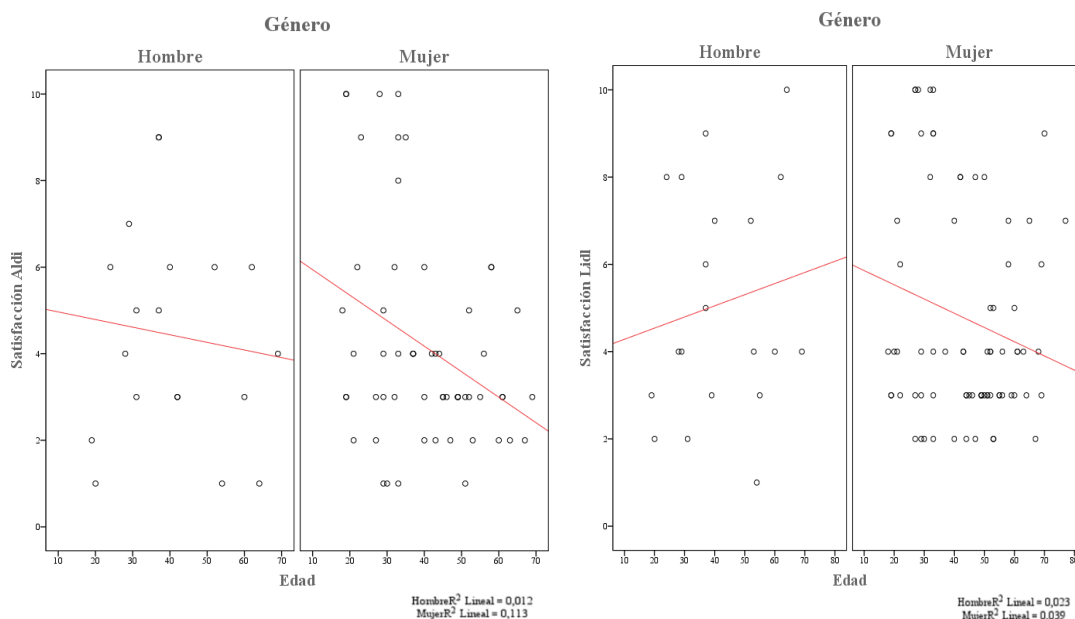


Fuente: elaboración propia.

## ➤ NIVEL DE SATISFACCIÓN.

La estadística indica que existe un comportamiento lineal inverso en la satisfacción de los clientes de Aldi, pero no lo explica. En las mujeres la edad explica un 11,3% de la satisfacción y en el caso de los hombres un 1% (ver *Tabla 14*). A medida que aumenta la edad de las mujeres decae la satisfacción; esto no se puede asegurar en los hombres, aunque se aprecia una caída la capacidad explicativa es muy baja. En el caso de Lidl no hay una relación entre la edad y la satisfacción percibida tanto en hombres como en mujeres. Esta relación se explica muy poco, con un 2,3% en los hombres y un 3,9% en las mujeres. Se intuye una relación lineal antagónica en hombres y mujeres, pero su relación es muy débil.

Tabla 14: Comparativa satisfacción percibida de los clientes de Aldi y Lidl(según género)

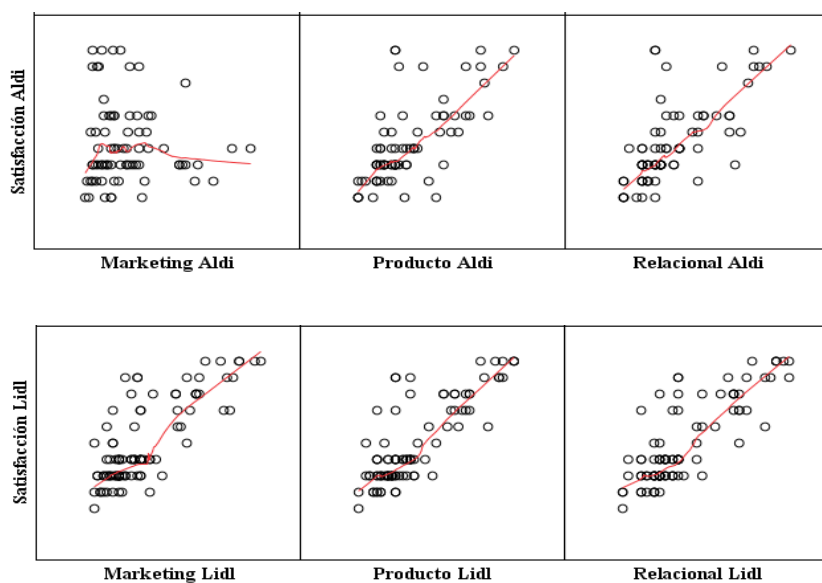


Fuente: elaboración propia.

### ➤ RELACIÓN ENTRE PERCEPCIÓN EN INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN.

Se procede a realizar un análisis descriptivo bi variado entre la percepción general de la innovación en marketing, en producto y relacional junto con la valoración de satisfacción de los clientes de ambos establecimientos (ver *Ilustración 15*). En el caso de Aldi se aprecia una relación lineal creciente, esto significa que cuando crece la percepción de innovación de producto y relacional crece la satisfacción del cliente, pero no sucede lo mismo con la innovación en marketing ya que hay ausencia de relación. En Lidl sucede algo parecido, se encuentra visiblemente una relación entre lineal creciente, pero en este caso en las tres variables de innovación (marketing, producto y relacional), a medida que la percepción de las innovaciones aumenta la satisfacción también lo hace. Aquellos clientes con una mayor percepción y valoración de la innovación por ende aumentan su satisfacción con el establecimiento.

Ilustración 15: Relación entre innovación y satisfacción de Aldi y Lidl.



Fuente: elaboración propia.

## 6. CONCLUSIONES.

El sector minorista de alimentación ocupa una importante área en la economía española. En los últimos años se ha observado como el impacto de la globalización ha provocado drásticos cambios en el sector afectando a sus estructuras como a los propios consumidores y sus hábitos, y como consecuencia ha llevado a una adaptación de los operadores. El *hard discount*, ha sido uno de los subsectores que más ha evolucionado y se ha adaptado ganando cuota de mercado gracias a la inversión en innovación en: marketing, producto y relacional.

Los resultados del estudio empírico han arrojado las siguientes conclusiones:

- Los encuestados en general perciben mejor las innovaciones de Lidl que de Aldi y según generaciones, los *Millennials* son los que mejor perciben los tres tipos de innovaciones y los que también están más satisfechos, tanto con Aldi como con Lidl.
- La estadística ha dejado en evidencia que la **innovación en marketing** es poco percibida por los consumidores, son las mujeres *Centennials* y *Millennials* con estudios universitarios quiénes mejor perciben esta innovación. Pero también se descubre que el cliente femenino, independientemente del nivel de estudios que posea, a medida que aumenta su edad deja de percibir la innovación en marketing en ambas compañías.
- Los resultados analizados sobre la **innovación en producto** demostraban que los clientes de Lidl con más de seis años de antigüedad eran quienes mejor percibían este tipo de innovación y aquellos con menos de tres años de antigüedad los que menos, posiblemente el hecho de ser un cliente más antiguo pueda contribuir a una mejor valoración de los cambios que un cliente que lleva acudiendo poco tiempo y aún no ha podido notar las mejoras. En Aldi esta innovación se asocia a la edad más joven, ya que las generaciones *Centennials* y *Millennials* son las que mejor perciben la innovación en producto. Esta innovación pertenece a la innovación tecnológica, por lo que se puede justificar esta mayor tendencia a captar estos cambios por parte de los más jóvenes, más nativos digitales, que las generaciones más mayores. En el marco teórico se destaca que una de las características que ha influido en el desarrollo de ambos establecimientos es el fuerte aumento de número de referencias y el mayor peso otorgado a la marca de distribuidor, no obstante, en general el cliente manifiesta no percibir del todo este cambio, ya que a la afirmación incluida en el cuestionario: “*La tienda ofrece muchos productos nuevos*”, la media obtenida para Aldi fue de un 4,01 y para Lidl fue de un 4,38; a la afirmación “*La tienda ofrece más productos innovadores de marca de distribuidor*”, la media obtenida para Aldi fue de un 3,30 y para Lidl un 3,77.
- En cuanto a la **innovación relacional**, en Aldi está es mejor percibida por los *Centennials*, pero no es lo suficientemente fuerte ya que no influye positivamente en esta generación porque no produce un gran desembolso de dinero y no provoca una mayor frecuencia de compra. En Lidl, el cliente que mejor percibe esta innovación tiene menos de 30 años, pero sigue el mismo

patrón de comportamiento que el cliente de Aldi. En ambos establecimientos la innovación relacional es mejor percibida por los jóvenes, pero esto no influye efectivamente en su comportamiento de compra, por el contrario, los mayores son aquellos que mayor gasto realizan y más veces acuden al establecimiento, pero la percepción de la innovación relacional no es el motivo. Esta variable engloba principalmente técnicas de promoción, esto puede afectar a la reacción en el comportamiento de los clientes de mayor edad, pero no lo hace en cuanto a sus percepciones sobre la innovación, y en el caso de los jóvenes que exista una mayor percepción de la innovación no es motivo suficiente para crear interés y/o atracción por las técnicas de promoción.

- Con respecto a la **satisfacción** de los clientes de Aldi y Lidl, la estadística no encuentra una clara relación con la edad. En general el *Millennial* es el más satisfecho con ambos establecimientos. Esto se debe a que es el cliente que mejor percibe la innovación en todo su conjunto. Se comprueba que, si la percepción de la innovación de los clientes es mayor, como consecuencia la satisfacción se verá compensada positivamente. Los encuestados se sienten ligeramente más satisfechos con Lidl que con Aldi, la satisfacción de los clientes de Aldi se sitúa en 4,17 y la de los clientes de Lidl en 4,81. Ningún establecimiento conseguiría la aprobación de sus clientes.

Respecto al perfil de los clientes y su frecuencia de compra, el 58% de los encuestados clientes de Aldi acuden al establecimiento solo una vez al mes y el desembolso de gasto que realizan es del 13% sobre el total de su gasto en alimentación, y el 45% de los clientes de Lidl acuden una sola vez al mes y desembolsan el 18% del total de su gasto en alimentación. A medida que aumenta la frecuencia de compra también lo hace el gasto, pero en general se puede afirmar que el cliente de Aldi y de Lidl es un **cliente ocasional**. Las pocas veces que acude a la tienda lo hace probablemente por medio de una atracción promocional o en la búsqueda de un producto específico. Confirmando la literatura que afirma la atracción por precio del formato *hard discount*.

Las innovaciones son la única forma de crecer en el mercado y si algo es evidente es que ambas compañías han llevado a cabo nuevas estrategias y fuertes inversiones para implantar innovaciones que incluyen nuevas formas en el surtido del producto, mejoras en el servicio al cliente, nuevos canales de comercialización, cambios en elementos tangibles de los establecimientos, entre otras prácticas. Están dejando atrás su política *hard* para comenzar una nueva estrategia de distribución más cercana a la de un supermercado generalista, mejorando la experiencia de compra para adaptarla a las expectativas del consumidor y todo ello manteniendo los precios bajos. Aquí es donde aparece el modelo *new hard discount*, un modelo basado por y para el cliente. Posiblemente, esta nueva estrategia se encuentre en una etapa inicial y necesite mayor estudio para generalizar las conclusiones sobre inversión en innovación y su impacto en las ventas.

## 7. RECOMENDACIONES GERENCIALES

Después de profundizar los conceptos del sector y haber conocido la percepción de los clientes de Aldi y Lidl acerca de los establecimientos y sus innovaciones, las recomendaciones que surgen son las siguientes:

- ✓ Estudiar más a fondo el patrón del cliente *Centennial* y *Millennial*, y dirigir estrategias más personalizadas, principalmente en el entorno tecnológico y medioambiental, ya que estas generaciones son las grandes propulsoras de estos cambios que se producirán en la distribución.
- ✓ Mejorar la comunicación en cuanto a innovación en producto.
- ✓ Buscar uniformidad en el diseño de todas sus instalaciones (reformular los puntos de venta antiguos) para dar la misma imagen de innovación a la hora de ofrecer servicios a sus clientes.
- ✓ Crear nuevas estrategias de fidelización para lograr aumentar la frecuencia de compra y el gasto medio realizado, y que el cliente llene al menos el 40% de su cesta en el establecimiento buscando que el cliente pase de ser un cliente puntual a un cliente asiduo.

## 8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Durante la realización de este proyecto se han manifestado tres limitaciones: el escenario COVID-19 que no ha permitido la realización de encuestas personales a la salida de los establecimientos. Una limitación temporal puesto que se limitó a un momento puntual. Lo deseado para el buen desarrollo de la investigación hubiera sido realizarlo longitudinalmente, para poder comprobar el cambio de la percepción del consumidor en distintas oleadas. Y, por último, una limitación económica para realizar la investigación con otra dimensión profesional, por todo ello hay que limitar la generalización de los resultados.

Una futura línea de investigación alineándose con la nueva normalidad COVID-19 sería la de profundizar en el patrón de consumo de los consumidores de Aldi y Lidl, y comprobar el nivel de uso de tecnología que justifique la inversión en comercio electrónico, y en la implementación de nuevas TIC en el establecimiento que reduzcan riesgo de contagios y mejoren la experiencia del cliente.

## 9. BIBLIOGRAFÍA.

- Aldi. (2017). *Memoria de sostenibilidad Aldi 2017*. [https://www.aldi.es/content/dam/aldi/spain/responsibility/Grupo\\_ALDI\\_Nord-Memoria\\_de\\_sostenibilidad\\_2017\\_ES.pdf.res/1535466349800/Grupo\\_ALDI\\_Nord-Memoria\\_de\\_sostenibilidad\\_2017\\_ES.pdf](https://www.aldi.es/content/dam/aldi/spain/responsibility/Grupo_ALDI_Nord-Memoria_de_sostenibilidad_2017_ES.pdf.res/1535466349800/Grupo_ALDI_Nord-Memoria_de_sostenibilidad_2017_ES.pdf). Consultado : 29 julio de 2020.
- Aldi. (2018). *Memoria de seguimiento 2018. Grupo Aldi Nord*. [https://www.aldi.es/content/dam/aldi/corporate-responsibility/es/memoria-de-sostenibilidad/2017/actualizacion-2018/Grupo\\_ALDI\\_Nord\\_Memoria\\_de\\_seguimiento\\_2018\\_ES.pdf.res/1591782018605/Grupo\\_ALDI\\_Nord\\_Memoria\\_de\\_seguimiento\\_2018\\_ES.pdf](https://www.aldi.es/content/dam/aldi/corporate-responsibility/es/memoria-de-sostenibilidad/2017/actualizacion-2018/Grupo_ALDI_Nord_Memoria_de_seguimiento_2018_ES.pdf.res/1591782018605/Grupo_ALDI_Nord_Memoria_de_seguimiento_2018_ES.pdf). Consultado: 1 mayo de 2020.
- Aldi. (2020). *Web corporativa de Aldi*. [www.aldi.es](http://www.aldi.es). Consultado: 3 marzo de 2020.
- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2015). *Comunicación interna en la empresa*. <https://books.google.fr/books?id=NnKaBQAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Álvarez, J. I. (2020). Alimentación y Gran Consumo, el coronavirus acelera la venta “online”. *El Economista*, 84, 29.
- Antón, C., & Rodríguez, A. I. (2004). Formas de lealtad a la marca identificación empírica y determinación de sus principales características. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 18, 122–145.
- Arosa-Carrera, C. R., & Chica-Mesa, J. C. (2020). Innovation in the paradigm of relationship marketing. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 114–122.
- Arraut, L. (2010). Quality management as an organizational innovation for the productivity of the company. *Revista EAN*, 69, 22–41.
- Baena, V., & Moreno, F. (2010). *Instrumentos de Marketing: Decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo: 168 (Manuales)* (E. UOC (ed.)). <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VVRnDIACSCkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=comunicacion+lidl&ots=8Wr3Mfrkcm&sig=goanGQTMZukIZgY3Nw1NfXL47Jk#v=onepage&q=lidl&f=false>
- Barciela, F. (2019). *El fenómeno Lidl: por que este supermercado “low cost” crece tanto en España*. El País. [https://elpais.com/economia/2019/07/24/actualidad/1563990045\\_550992.html](https://elpais.com/economia/2019/07/24/actualidad/1563990045_550992.html). Consultado: 14 julio de 2020.
- BOE. (2020a). *Orden SND/386/2020, de 3 de mayo, por la que se flexibilizan determinadas restricciones sociales y se determinan las condiciones de desarrollo de la actividad de comercio minorista y de prestación de servicios, así como de las actividades de hostelería*. y Boletín Oficial Del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-4791>
- BOE. (2020b). *Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19*. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-3692](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-3692)
- Casares, J., & Rebollo, A. (2005). *Distribución comercial* (S. A. Aranzadi (ed.); Tercera). Thomson Civitas.
- CEC. (2017). *El comercio en cifras: balance anual* (Vol. 14). <http://www.aesco.es/el-informe-el-comercio-en-cifras-de-la-cec-en-la-que-aesco-esta-integrada-analiza-el-sector-durante-el-2016/>. Consultado: 4 mayo de 2020.
- CEOE. (2019). *La CEC reclama la declaración del comercio como sector estratégico de la economía*. <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/la-cec-reclama-la-declaracion-del-comercio-como-sector-estrategico-de-la-economia>. Consultado: 31 agosto de 2020.
- CESCE. (2019). *Distribución Alimentaria. Informe sectorial de la economía española*. [https://issuu.com/cesce.es/docs/informe\\_sectorial\\_cesce\\_2019\\_distri](https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_distri). Consultado: 6 abril de 2020.
- Cliquet, G. (2011). La innovación en la distribución: el caso de Francia. *Distribución y Consumo*, 21(115), 26–33.
- Cotos, C. (2020). *Los españoles llenan más sus cestas en el confinamiento*. Kantar. <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2020/abril-2020-el-gran-consumo-en-espana-la-primera-semana-de-confinamiento/>. Consultado: 28 julio de 2020.
- DA. (2020). *Lidl implanta en sus tiendas el control automático del aforo*. DA. <https://www.distribucionactualidad.com/lidl-suma-una-nueva-medida-de-seguridad-control-automatico-del-aforo/>. Consultado: 28 julio de 2020.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Management Studies*, 38(1), 45–65.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Management Studies*, 46(4), 650–675.
- DIA. (2020). *Dia Corporate*. Web Corporativa de Dia. <http://www.diacorporate.com>. Consultado: 6 abril de 2020.
- EFE. (2017). *Los secretos de Aldi, la cadena de “súper” que más compradores gana en España*. EFE AGRO. <https://www.efeagro.com/noticia/los-secretos-aldi-la-cadena-super-mas-compradores-gana-espana/>. Consultado: 1 mayo de 2020.
- EFE. (2020). El supermercado regional, el “fenómeno” español que arrasa en la pandemia. *Agencia EFE*. <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-supermercado-regional-fenomeno-espanol-que-arrasa-en-la-pandemia/10003-4242698>. Consultado: 27 julio de 2020.
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management*, 35(4), 795–827.

- FinacialFood. (2020). *Los españoles modifican sus hábitos de consumo por el coronavirus*. Finacial Food. <https://finacialfood.es/los-espanoles-modifican-sus-habitos-de-consumo-por-el-coronavirus/>. **Consultado: 28 julio de 2020.**
- Finn, A., & Kayande, U. (1997). Reliability assessment and optimization of marketing measurement. *Journal of Marketing RESEARCH*, 34, 262–275.
- FoodRetail. (2020a). *El horno de Aldi supera las 75 referencias en su primer año*. [https://www.foodretail.es/retailers/aldi-panaderia-bolleria-referencias\\_0\\_1408059195.html](https://www.foodretail.es/retailers/aldi-panaderia-bolleria-referencias_0_1408059195.html). **Consultado: 1 mayo de 2020.**
- FoodRetail. (2020b). *En el súper sí hay trabajo: récord de contratación en el sector*. Food Retail & Shoppers. [https://www.foodretail.es/retailers/supermercados-empleo-contrataciones-coronavirus-asedas\\_0\\_1432356766.html](https://www.foodretail.es/retailers/supermercados-empleo-contrataciones-coronavirus-asedas_0_1432356766.html). **Consultado: 28 julio de 2020.**
- García, F. (2019). *Gran Consumo: Mercadona refuerza su posición como líder*. <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2019/febrero-2019-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-espana/>. **Consultado: 27 abril de 2020.**
- Godás, L. (2007). *La distribución : comercio mayorista y minorista*. *Offarm* 26 (3), 110–114.
- Gomez Navarro, E. (1996). Descuento duro en espana: situación actual y expectativas de futuro. *Distribución y Consumo*. [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/166/1308300511\\_DYC\\_1996\\_28\\_22\\_27.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/166/1308300511_DYC_1996_28_22_27.pdf). **Consultado: 6 abril de 2020.**
- Gracia, M. (2020). *El COVID-19 cambia el consumo: menos operaciones, más dinero y supermercados olvidados*. Byznss. <https://byznss.elperiodico.com/es/tu-bolsillo/20200422/covid-19-consumo-operaciones-dinero-supermercados-7935472>. **Consultado: 28 julio de 2020.**
- Guzmán, J., & Martínez, J. (2008). Tipología de la innovación y perfiles empresariales: una aplicación empírica. *Economía Industrial*, 368, 59–77.
- InfoRetail. (2020). *Lidl vende mascarillas contra el coronavirus*. INFORETAIL. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/lidl-vende-mascarillas-contra-el-coronavirus/f4fa61cd652887e26311a8b3b086112e>. **Consultado: 17 julio de 2020.**
- Jaime, M. C. (2018). *El 95% de las empresas españolas tiene menos de 10 empleados*. El País. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/26/pyme/1516952092\\_487839.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/26/pyme/1516952092_487839.html). **Consultado: 6 mayo de 2020.**
- KANTAR.(2019) "Balance de la distribución y el gran consumo 2018" [http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de\\_departament/de02\\_estadistiques\\_observatoris/27\\_butlletins/01\\_butlletins\\_ne/butlletins\\_ne/fitxers\\_binaris/20190212\\_RdP\\_BalanceDistribucion2019-webinar.pdf](http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/01_butlletins_ne/butlletins_ne/fitxers_binaris/20190212_RdP_BalanceDistribucion2019-webinar.pdf). **Consultado: 6 mayo de 2020.**
- KPMG. (2019). *La gastronomía en la economía española*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/01/gastronomia-en-economia-espanola.pdf>. **Consultado: 4 mayo de 2020.**
- Lema, M. (2020). *Las ventas “online” de los supermercados se disparan un 74% en la segunda semana de confinamiento*. El País. <https://elpais.com/economia/2020-04-07/las-ventas-de-los-supermercados-suben-un-74-en-la-segunda-semana-de-confinamiento-y-se-dispara-el-canal-online.html>. **Consultado: 28 de julio de 2020.**
- Lidl. (2020). *Modelo de negocio de Lidl*. <https://empresa.lidl.es/sobre-lidl>. **Consultado: 7 mayo de 2020.**
- Lin, C.-Y. (2015). Conceptualizing and measuring consumer perceptions of retailer innovativeness in Taiwan. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 33–41.
- MAPA. (2019). *Consumo alimentario anual en los hogares españoles*. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/series-anuales/>. **Consultado: 3 marzo de 2020.**
- MAPA. (2020). *Series anuales del consumo alimentario anual en los hogares españoles (2004-2018)*. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/series-anuales/>. **Consultado: 17 marzo de 2020.**
- Maqueda, J. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios*. 20 (E. EDITORIAL (ed.)). [https://books.google.es/books?id=2VicTH2P9b4C&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=2VicTH2P9b4C&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Marín, A. (2018). *Influencia sobre el valor de marca de la tienda*. <http://roderic.uv.es/handle/10550/66973>. **Consultado: 21 julio de 2020.**
- Marín, A., & Gil-Saura, I. (2016). *Innovar en el comercio minorista: influencia de las TIC y sus efectos en la satisfacción del cliente*. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/revista/es/numeros-publicados/onlinefirst/360>. **Consultado: 17 de mayo de 2020.**
- Marín Dueñas, P. P., Mier-Terán Franco, J. J., & Lozano Fernández, J. (2018). La comunicación en las empresas de distribución alimentaria en España: un análisis de las herramientas online y offline / Communication in food distribution companies in Spain: an analysis of online and offline. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 45, 55–73.
- Marketing4Food. (2014). *Lidl crea la marca ‘Sol & Mar’ para comercializar productos españoles*. Marketing4Food. <https://marketing4food.com/lidl-crea-la-marca-sol-mar-para-comercializar-productos-espanoles/>. **Consultado: 17 julio de 2020.**
- Marketing4Food. (2018). *Aldi Supermercados, una historia de éxito*. Marketing4Food. <https://marketing4food.com/aldi-supermercados-una-historia-exito/>. **Consultado: 8 abril de 2020.**
- Martín Cerdeño, V. (2001). Los establecimientos de descuento en el entorno distributivo actual. *Esic Market*, 110, 169–182.
- Mecalux. (2006). *Aldi: un icono del comercio al menor*. <https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/aldi-icono-comercio-menor>.

**Consultado: 1 mayo de 2020.**

- Mercadé, A. (2018). *Claves para decidir la política de ventas de un producto o servicio*. <https://www.ceac.es/blog/claves-para-decidir-la-politica-de-ventas-de-un-producto-o-servicio>. **Consultado: 1 mayo de 2020.**
- Montes, L. (2020). *Más tecnología y menos contacto humano: así será la compra en el supermercado tras el coronavirus*. Business Insider. <https://www.businessinsider.es/como-cambiara-compra-supermercado-despues-coronavirus-629367>. **Consultado: 28 julio de 2020.**
- Múgica, J. (2006). *La productividad del comercio minorista en España*. [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Mugica/publication/28141209\\_La\\_productividad\\_del\\_comercio\\_minorista\\_en\\_Espana/links/0046351e2e27f0b3b9000000/La-productividad-del-comercio-minorista-en-Espana.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Mugica/publication/28141209_La_productividad_del_comercio_minorista_en_Espana/links/0046351e2e27f0b3b9000000/La-productividad-del-comercio-minorista-en-Espana.pdf). **Consultado: 6 mayo de 2020.**
- Müller, E. (2014). *Karl Albrecht, una de las últimas leyendas del milagro económico alemán*. El País. [https://elpais.com/economia/2014/07/28/actualidad/1406502609\\_345754.html](https://elpais.com/economia/2014/07/28/actualidad/1406502609_345754.html). **Consultado: 8 abril de 2020.**
- Musso, F. (2010). Innovation in Marketing Channels. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1. <https://doi.org/10.4468/2010.1.04musso>
- Nielsen. (2019). Los españoles se gastan más de 10.000 millones en fruta y verdura, un 7,3% más. *Gran Consumo y Retail*. <https://www.nielsen.com/es/es/insights/article/2019/spaniards-spend-more-than-10-billion-in-fruit-and-vegetables/>. **Consultado: 7 mayo de 2020.**
- Palomo, D. (2020). *Pruebo los 14 platos del nuevo 'Listo para comer' de Lidl por 34€: así valoro la experiencia*. El Español. [https://www.elespanol.com/reportajes/20200118/pruebo-platos-nuevo-listo-lidl-valoro-experiencia/460455031\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20200118/pruebo-platos-nuevo-listo-lidl-valoro-experiencia/460455031_0.html). **Consultado: 17 mayo de 2020.**
- Petovel, P. (2019). *La estrategia de mercadotecnia de Aldi para enfrentar cara a cara a Walmart*. Merca 2.0. <https://www.merca20.com/la-estrategia-de-mercadotecnia-de-aldi-para-enfrentar-a-walmart/>. **Consultado: 1 mayo de 2020.**
- Puelles, J. A., & Puelles, M. (2011). Las Marcas de Distribuidor y las crisis económicas. Comportamiento y retos de futuro. *Revista Icade. Revista de Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 83–84, 291–302.
- Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumar, V., & Varadarajan, R. (2011). Retailing innovations in a globalizing retail market environment. *Journal of Retailing*, 87(SUPPL. 1), 53–66.
- Reull, O. (2020). *El coronavirus cambiará nuestra forma de valorar la comida para siempre*. Ethic. <https://ethic.es/2020/05/desperdicio-alimentario-valor-comida/>. **Consultado: 28 julio de 2020.**
- Sachon, M. (2010). *El secreto del éxito de los minoristas de descuento duro*. IESE. <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125&ar=14&idioma=1>. **Consultado: 16 julio de 2020.**
- Salvatella, R. (2020). *El COVID-19 cambia las reglas del juego de la distribución y acelera los nuevos modelos de venta directa D2C*. Roca Salvatella. <https://rocasalvatella.com/blog-rs/covid-modifica-distribucion-y-acelera-nuevos-modelos-venta-directa/>. **Consultado: 28 julio de 2020.**
- Santos, S. (2006). Características y regulación del comercio minorista. *Economistas*, 107, 22–25.
- SEPE. (2017). *las Ocupaciones Estudio Prospectivo del Sector Comercio Minorista en España Observatorio de las Ocupaciones Estudio Prospectivo del Sector Comercio Minorista en España*. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-mercado-trabajo/sector-comercio-minorista.html>. **Consultado: 4 mayo de 2020.**
- Sobrinho, S. (2020). *Mercadona y los supermercados regionales, los favoritos de los consumidores*. Alimarket Alimentación. <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/316881/mercadona-y-los-supermercados-regionales--los-favoritos-de-los-consumidores>. **Consultado: 14 julio de 2020.**
- Statista. (2019a). *Grocery Stores(Aldi): Walmart brand report Global Consumer Survey brand report*. Aldi. August. <https://www.statista.com/study/65459/grocery-stores-aldi-sued-brand-report/>. **Consultado: 7 abril de 2020.**
- Statista. (2019b). *Grocery Stores(Lidl): Walmart brand report Global Consumer Survey brand report*. Lidl. August. <https://www.statista.com/study/65544/grocery-stores-lidl-brand-report/>. **Consultado: 7 abril de 2020.**
- Tobar, S. (2020a). *El imperio de Lidl crece a golpe de talonario en España*. MERCA2. <https://www.merca2.es/lidl-supermercado-espana-aperturas-inversion/>. **Consultado: 17 mayo de 2020.**
- Tobar, S. (2020b). *Los 'super' regionales plantan cara a Mercadona en plena crisis sanitaria*. El Español. [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200415/super-regionales-plantan-cara-mercadona-pleno-covid-19/482702153\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200415/super-regionales-plantan-cara-mercadona-pleno-covid-19/482702153_0.html). **Consultado: 28 julio de 2020.**
- Torres, E., Vázquez, A., & Zamora, J. (2008). Customer satisfaction and loyalty: Start with the product, culminate with the brand. *Journal of Consumer Marketing*, 25 (5), 302–313.
- Tung, J. (2012). A Case Study on Transnational E-Supply Chain. *International Journal of Organizational Innovation*, 4 (3), 84–97.
- Uranga, E. (2019). *La comodidad se impone en los menús de los españoles*. KANTAR. <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/La-comodidad-se-impone-en-los-men-us-de-los-espanoles>. **Consultado: 7 mayo de 2020.**



- Utrilla, S. E. (1980). Aportación al estudio de la localización comercial en Zaragoza: autoservicios y mercados minoristas de alimentación. *Geographica*, 7-8, 27-48.
- Vega, J. A. (2018). *Las empresas de comercio en España: muy pequeñas y muy locales*. El País. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/24/pyme/1529834461\\_933079.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/24/pyme/1529834461_933079.html). Consultado: 6 mayo de 2020.
- Wu, S. I., & Lin, C. L. (2011). The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(4), 45-81.
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123-1140.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.

## 10. ANEXOS.

### ANEXO 1: CUESTIONARIO ACERCA DE LA EVOLUCIÓN DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO: CASOS ALDI Y LIDL.

¡Hola! soy una estudiante de la Universidad de La Rioja, me encuentro ahora mismo realizando mi Trabajo de Fin de Grado acerca de cómo han evolucionado los establecimientos de descuento, y cómo ha impactado en los clientes. Para ello, necesitaría que fuera tan amable de responder al siguiente cuestionario que le llevará alrededor de 5 minutos.

Su opinión será tratada de forma anónima y los resultados obtenidos serán utilizados única y exclusivamente para el desarrollo de este TFG.

¡Muchas gracias por su colaboración!

#### • INFORMACIÓN GENERAL

**P.1. ¿Ha realizado alguna compra en Aldi y/o Lidl en el último año?**

☐ SI

☐ NO

**P.2. ¿Con que frecuencia compra en los siguientes establecimientos?**

☐ Una vez al mes

☐ Entre dos y tres veces al mes.

☐ Entre cuatro y cinco veces al mes.

☐ Más de cinco veces al mes.

**P.3. ¿Desde cuando es usted cliente de los siguientes establecimientos?**

☐ 0-1 año.

☐ 2-3 años.

☐ 4-6 años.

☐ Más de 6 años.

**P.4. ¿Del total de compra de alimentación, ¿Qué porcentaje de gasto realiza en los siguientes establecimientos?**

ALDI	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
LIDL	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

#### • INNOVACIÓN EN MARKETING, PRODUCTO Y RELACIONES

Valore las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 10, donde 1 corresponde a "totalmente desacuerdo" y 10 a "totalmente de acuerdo".

**P.5. La tienda ofrece servicios innovadores.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.6. La tienda ofrece más servicios y más innovadores en comparación con otras tiendas.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.7. La tienda crea un ambiente agradable a través de la decoración de la tienda**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.8. La tienda tiene la capacidad de crear una atmósfera diferente en la tienda.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.9. La tienda tiene un entorno comercial innovador.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.10. El diseño de la tienda es innovador.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.11. La tienda ofrece muchos productos nuevos.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.12. La tienda ofrece productos creativos de diseño propio.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.13. La tienda ofrece más productos innovadores de marca de distribuidor.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.14. La tienda ofrece más productos innovadores que otras tiendas.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.15. La tienda ofrece nuevos productos para elegir.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.16. La tienda emplea distintas técnicas de promoción (descuentos, ofertas...).**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.17. La tienda ofrece promociones innovadoras.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**P.18. La tienda ofrece promociones más creativas y originales que sus competidores.**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **SATISFACCIÓN**

La siguiente afirmación trata acerca de la SATISFACCIÓN de los clientes en las tiendas de descuento. Valore en una escala del 1 al 10, donde 1 corresponde a "totalmente insatisfecho" y 10 a "totalmente satisfecho".

**P.19. ¿Podría valorar como está de satisfecho con esta tienda?**

ALDI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **DATOS PERSONALES**

Para finalizar, necesito datos estadísticos sobre usted:

**P.20. Género.**

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre

**P.21. Edad.**

\_\_\_\_\_

**P.22. Nivel de estudios.**

- ☐ Sin estudios.
- ☐ Estudios primarios. (EGB, primaria)
- ☐ Estudios secundarios. (BUP, Bachillerato)
- ☐ Estudios universitarios

**P.23. Situación laboral.**

- ☐ Trabajador por cuenta ajena.
- ☐ Trabajador por cuenta propia.
- ☐ Jubilado/ pensionista.
- ☐ Tareas del hogar.
- ☐ Estudiante.

**P.24. Tamaño familiar (residentes en el hogar incluyéndose usted).**

- ☐ 1 miembro.
- ☐ 2-3 miembros.
- ☐ 4-5 miembros.
- ☐ Más de 5 miembros.

**P.25. Código Postal.**

\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

URL: <https://forms.gle/Z81wehPpsSr5Fcvo8>